

Maatschappelijk verantwoord ondernemen bij woningcorporaties

Een onderzoek naar de invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de betekenis daarvan voor de werknemers

Begeleider: Christien Brinkgreve
Subgroep: Zelfkennis & Identiteit
Student: Bob Stouten
Studentnummer: 3248399

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
Probleemstelling.....	5
<i>Vraagstelling</i>	5
<i>Doelstelling</i>	5
<i>Interdisciplinariteit</i>	7
Overzicht theoretische en empirische literatuur.....	8
Methodologische verantwoording.....	28
<i>Beschrijving van de dataverzameling</i>	28
<i>Onderzoekspopulatie en steekproef</i>	28
<i>Operationalisatie en analysestrategie</i>	29
<i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	30
Resultaten.....	31
Conclusie	41
Reflectie en discussie.....	44
Referenties	46
Bijlagen.....	48

Inleiding

Het onderwerp van dit onderzoek is maatschappelijk verantwoord ondernemen. In eerste instantie lijkt dit nog al ver af te staan van het thema zelfkennis en identiteit. Daarom wordt er eerst aandacht besteed aan de route die is afgelegd van het oorspronkelijke vertrekpunt, namelijk zelfkennis en identiteit, naar het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zodoende wordt de aanleiding en de motivering van dit onderzoek duidelijk. De literatuurstudie die voorafging aan dit onderzoek had een breed en verkennend uitgangspunt. Het belangrijkste punt was de zogenaamde individualisering. De gedachte daarbij was dat er sprake is van een toename van die individualisering in de Nederlandse samenleving. Vervolgens lag de interesse bij de tekortkomingen en problemen die daar uit voort komen. Dat riep op zijn beurt om een verkenning van mogelijke oplossingen van die tekortkomingen en problemen. Uiteindelijk werd de volgende hoofdvraag geformuleerd: *Wat zijn de (nieuwe) verbindingsmogelijkheden in een individualiserende samenleving en waarom zijn ze noodzakelijk?*

Er wordt in de literatuurstudie een aantal knelpunten van individualisering duidelijk, daar wordt hier niet al te diep op ingegaan aangezien de literatuurstudie is opgenomen in dit verslag. Maar een van de belangrijke conclusies was dat egoïstisch gedrag mogelijk in het verlengde ligt van individualisme. Wanneer het individu voorop staat en we diens belangen als belangrijkste zien lopen we het risico dat we gedrag vertonen waarbij de gevolgen voor de ander van ondergeschikt belang zijn. Wat daarom vooral belangrijk is voor de aanleiding en motivering van het gedane onderzoek is een van de belangrijke punten die gevonden werden om aan die knelpunten voorbij te gaan, namelijk het verschuiven van het zwaartepunt van het individu naar de relatie tussen individuen. De verkenning van de tekortkoming van het individualisme liet voornamelijk zien dat individuen geen op zichzelf staande individuen zijn. Mensen zijn verbonden met andere mensen, met de directe omgeving waar ze zich in bevinden en met de samenleving. We worden gevormd door deze factoren, die (deels) buiten onszelf liggen (we kunnen er vaak geen directe invloed op uitoefenen) maar waar we dus wel mee verwickeld zijn. Om ons gedrag te bepalen en om dit gedrag te begrijpen is het noodzakelijk om de relatie met anderen en de omgeving als uitgangspunt te nemen. De blik vestigen op de interactieve relatie tussen mensen leert ons waarschijnlijk meer dan een blik op de losse individuen op zich. Ook de relatie met de samenleving werkt op die manier, de samenleving geeft vorm aan onze ontwikkeling en ons leven en andersom vormen mensen de samenleving. Tussen het niveau van het individu en de samenleving wordt nog een belangrijk

niveau onderscheiden, namelijk die van het bedrijf of de organisatie. De actoren op dit niveau (bedrijven) hebben namelijk op vergelijkbare wijze een relatie met zowel het individu als met de samenleving. Ook hier ligt het gevaar van individualisme op de loer, namelijk in een strategie die is gericht op winst zonder daarbij rekening te houden met de klant en de omgeving. Maar hoe kunnen bedrijven dan wel winstgericht handelen en ondertussen de gevolgen voor mens en maatschappij niet uit het oog verliezen? Bij deze vraag komt het maatschappelijk verantwoord ondernemen in beeld. Maatschappelijk verantwoord ondernemen, de term dekt in ieder geval de lading wat betreft de relatie met de maatschappij. Wanneer een organisatie maatschappelijk verantwoord aan het werk is, is er aandacht voor de gevolgen voor de omgeving, de samenleving. Maar het gaat om drie niveaus, het individu, het bedrijfsleven en de maatschappij. Dit onderzoek is daarom niet alleen gericht op hoe de relatie tussen organisatie en samenleving er uit kan zien, er is ook aandacht voor de relatie tussen individu en bedrijf. Daar wordt in dit onderzoek mee bedoelt: de relatie tussen de werknemers en de organisatie. Hoe ziet die relatie er uit? Dit leidde uiteindelijk tot de volgende onderzoeksvraag: *Welke betekenis heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de mensen die in een organisatie werken waar dit is ingevoerd?*

De relaties tussen mens, werk en samenleving worden gegoten in de term maatschappelijk verantwoord ondernemen en eerder bleek al dat die relatie erg belangrijk is. Dit onderzoek is er op gericht om te kijken hoe dit er in de praktijk uit kan zien.

De volgende stap lag dus voor de hand en was ogenschijnlijk simpel: het vinden van een organisatie die doet aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het vinden van organisaties die hier mee bezig zijn is niet zozeer een probleem geweest, er zijn ruimschoots bedrijven aanwezig die aan deze term voldoen. De meewerking van deze bedrijven vormde echter wel een obstakel. Veel organisaties geven aan dat het onderwerp van het onderzoek zeker goed bij ze aansluit en dat het een interessante onderzoeksvraag is, maar dat ze er helaas geen tijd voor hadden. Ook was de gevoeligheid van het onderwerp voor sommigen een reden om niet deel te nemen aan het onderzoek: de vraagstelling is deels gericht op de ervaring en beleving van de werknemers en dit onderzocht men liever intern. Uiteindelijk bleek het bekende verhaal te kloppen, het maakt het een stuk makkelijker als je iemand binnen een organisatie kent. Via een familielid gingen uiteindelijk de deuren open naar een zestal woningbouwcorporaties. Deze zes woningcorporaties (Laris Didam, Vrijleve Rijnwaarden, Baston Zevenaar, Woningstichting Bergh, Vivare Duiven en Woonservice IJsselland) plegen wel overleg met elkaar maar zijn toch zelfstandig. De woningbouwcorporaties zijn dus uiteindelijk de context geworden waarbinnen de onderzoeksvraag beantwoord moest worden.

Een kleine toevoeging aan de onderzoeksvraag leverde de vraagstelling op die in hoofdstuk twee behandeld wordt.

Probleemstelling

Vraagstelling

Hoe ziet het maatschappelijk verantwoord ondernemen er uit bij de onderzochte woningbouwcorporaties en welke betekenis heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de mensen die in die organisaties werken?

De volgende deelvragen zijn hierbij geformuleerd:

- Hoe is het maatschappelijk verantwoord ondernemen in de organisatie opgezet?
- Wanneer is maatschappelijk verantwoord ondernemen ingevoerd en hoe zag de organisatie er uit voor de invoering?
- Wie heeft er in de organisatie mee te maken en op welke manier?
- In hoeverre is maatschappelijk verantwoord ondernemen geïntegreerd in de dagelijkse praktijk?
- Welke betekenis speelt arbeid in het leven van de werknemer?
- Is er een verschil in hoe mensen arbeid beleven, voor en na de invoering van maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om wetenschappelijke kennis te vergaren van de betekenis van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierbij gaat het om de betekenisverlening die mensen ervaren (of niet) die werkzaam zijn in de woningbouwcorporaties waar maatschappelijk verantwoord ondernemen tot op een bepaalde hoogte ingevoerd is. Hier bevindt zich ook de wetenschappelijke relevantie. In dit onderzoek wordt geprobeerd te achterhalen op welke manier maatschappelijk verantwoord ondernemen vorm wordt gegeven en hoe het een rol speelt in het leven van de werknemers. Ander onderzoek dat gaat over maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt zich voornamelijk bezig met de invoering. Uit mijn literatuurstudie blijkt dat de verwevenheid tussen persoon bedrijf en samenleving erg belangrijk is en dit onderzoek richt zich ook op die verwevenheid vanuit de werknemer in plaats van alleen uit de organisatie zelf. Op die manier biedt het

inzicht en kennis in de rol van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar nu ook van de andere kant bekeken.

Mijn voorkeur gaat uit naar een organisatie waar de invoering nog niet al te lang geleden gebeurd is, zodat mensen zich de overgang van het oude systeem naar het nieuwe systeem kunnen herinneren. Hiermee hoop ik inzicht te krijgen in de betekenisverlening, of dat nu meer is geworden of misschien wel minder. Tegelijkertijd is het ook niet de bedoeling dat het heel recent is ingevoerd. Ik ben namelijk ook benieuwd naar de mate waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen geïntegreerd is. Onder integratie versta ik 'de mate waarin het handelen conform de specifieke maatschappelijk verantwoord ondernemen opzet overgenomen is in de dagelijkse praktijk'. Ik verwacht namelijk dat dit bepalend is voor de betekenisverlening. De veronderstelling daarbij is dat een persoon die het handelen volgens maatschappelijk verantwoord ondernemen ziet als iets dat wordt opgelegd, of iets waar hij het nut niet van inziet niet de wederzijdse verbinding aangaat zoals beschreven in de inleiding. Het invoeren moet dus even de tijd hebben gehad om te bezinken.

In dit onderzoek is gekeken naar ervaringen en betekenissen. Aangezien er van te voren geen voorspelling mogelijk was over die ervaring is er gekozen voor een explorerend onderzoek. Ondanks de afwezigheid van voorspellingen was er vanuit de literatuurstudie al wel een aantal punten waarvan verwacht werd dat ze belangrijk zijn. Daarom zijn er twee topiclijsten opgezet, waarmee de halfopen interviews zijn afgenomen. De eerste diende als expertinterview. Hierin waren vragen opgenomen over de invoering en opzet van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het doel van deze vragen was om te achterhalen waar de nadruk op is gelegd bij de invoering. Was er al sprake van maatschappelijke betrokkenheid en zo ja wat was dat dan? Of was de invoering echt een culturele omvorming? Dergelijke vragen dienden om een beeld te geven van het invoeren van maatschappelijk verantwoord ondernemen zoals het bedoeld was. Daarnaast is er een topiclijst met vragen opgesteld die gericht zijn op de werknemers die dat proces aan den lijve ervaren. Hier komen soortgelijke vragen bij aan te pas om te bekijken of we het idee achter de invoering ook terug zien in de praktijk.

Daarmee is de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek duidelijk. De deelnemende woningcorporaties krijgen inzicht in hoe de eigen werknemers tegen maatschappelijk verantwoord ondernemen aankijken en hoe collegiale corporaties het aanpakken. Ook andere organisaties kunnen wellicht leren van de gang van zaken die in kaart is gebracht.

Interdisciplinariteit

Dit onderzoek is interessant voor verschillende disciplines van de sociale wetenschap.

Allereerst is het interessant voor de psychologie om te onderzoeken hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen effect heeft op de persoon.

Voor de economische discipline is het belangrijk om te begrijpen hoe processen als maatschappelijk verantwoord ondernemen invloed hebben op de bedrijfscultuur, een belangrijk onderdeel daarvan is de ervaring van de werknemers.

Vanuit de sociologie is het interessant om te onderzoeken of maatschappelijk verantwoord ondernemen een uiting is van verwikkeling met de samenleving waar het individu zich in bevindt.

Overzicht theoretische en empirische literatuur

Vraagstelling: Wat zijn de (nieuwe) verbindingsmogelijkheden in een individualiserende samenleving en waarom zijn ze noodzakelijk?

Deelvragen:

Wat zijn de processen die in de ontwikkeling van individualisering in de Nederlandse samenleving zichtbaar zijn?

Wat zijn de (nadelige) gevolgen van individualisme?

Wat zijn mogelijkheden en/of alternatieven om aan die nadelen te ontkomen?

Inleiding

In deze literatuurscriptie staan verbindingen centraal, verbindingen tussen mensen als individuen, maar ook verbindingen tussen individu en maatschappij en uiteindelijk ook de verbinding tussen het bedrijfsleven, het individu en de maatschappij. Het idee hier achter is dat de Nederlandse samenleving een aantal ontwikkelingen heeft doorgemaakt waardoor er meer nadruk is komen te liggen op het individu. Het is in veel gevallen niet meer bepalend wat je achtergrond is, het is bepalend wat je zelf doet. Het spreekwoord dat een dubbeltje nooit een kwartje wordt is al lang geen principe meer wat veel mensen onderschrijven. Mensen zijn in de vorige eeuw dichter bij elkaar gekomen wat betreft sociale en economische klasse en dat heeft er voor gezorgd dat de kansen om succesvol te worden meer gelijk verdeeld zijn. Het lijkt dan logisch dat het aan jezelf ligt of je ook succesvol bent. Je moet er zelf wat van maken. Dat geldt dat ook voor je identiteit, je bent wie je wilt zijn, mensen kunnen zelf kiezen en zelf vorm geven aan hun leven. Ze zijn zogenaamd autonoom, dat wil zeggen: ze zijn zelfbepalend. Je kunt doen en laten wat je wilt, elke keuze die je maakt heeft invloed op wie je bent en is bepalend voor je eigen levensverhaal. Het is in ieder geval je eigen keuze geweest. Hoe deze ontwikkeling van de vorige eeuw er uit ziet komt uitgebreider aan bod in het inleidende hoofdstuk over sociale verandering.

De nadruk van deze scriptie ligt vervolgens voornamelijk in de gevolgen van deze veranderingen en de onvolledigheid van het individualisme. Wanneer ons geluk en succes alleen afhankelijk is van onszelf, bestaat het risico dat we ook alleen nog maar aan onszelf denken en het eigenbelang voorop stellen. Hieruit volgt een bepaalde levensstijl die getypeerd kan worden als 'doorgesloten individualisme'. Een belangrijke term hierbij is bijvoorbeeld

‘autonomie’, wat letterlijk zelfbepaling betekent. In deze scriptie komt ook de mate waarin iemand volledig over zichzelf en zijn leven beschikt naar voren en in hoeverre inmenging van anderen uitgeschakeld kan worden. We zien dit doorgeschoten individualisme voorkomen op verschillende niveaus, van de manager die voor zijn eigen bonus gaat, tot aan jongeren die, ogenschijnlijk voor de kick, zich asociaal opstellen. Daaraan zien we ook al dat dit fenomeen bestaat en invloed uitoefent op het niveau van de samenleving en op het niveau van de persoon (het is van invloed op de manier waarop we onszelf zien). Bij asociale gedragingen, waar geweld wel een extreem voorbeeld van is, is het duidelijk dat de maatschappij op zijn zachtst gezegd hinder ondervindt van de gevolgen van doorgeschoten individualisme. Toch zal blijken dat dit niet alleen uit individualisme voort komt. Op het niveau van de persoon is de problematiek wellicht minder vanzelfsprekend maar ook hier is een schaduwzijde zichtbaar. Zo wordt in het hierop volgende gedeelte duidelijk dat deze atomistische levensstijl niet houdbaar is. We zijn niet volledig zelfbepalend, we hebben anderen nodig om onszelf te ontwikkelen en we hebben anderen nodig om bepaalde moeilijkheden in het leven het hoofd te kunnen bieden. We hebben die verbondenheid dus wel nodig om verder te komen, maar op welke manier en op welke terreinen kunnen we deze waarmaken? Een eerste punt is een herbezinning op de waarden, zoals dat ook in de politiek een veel gehoord standpunt is. Maar is dat voldoende? Waarschijnlijk niet, op deze manier wordt het persoonlijke aspect wel meegenomen maar hoe zit het met het macroniveau? Als we kijken naar de economie en de marktwerking dan zien we ook daar een soortgelijke ontwikkeling. Bedrijven streven naar winst. De winst moet zo hoog mogelijk zijn en zo snel mogelijk verworven. Op die manier ontstaat ook hier een individualistische aanpak die voorbij gaat aan het belang van de samenleving waarin het bedrijfsleven staat. De uitdaging is hier om een manier te vinden waarop het filosofische uitgangspunt van (handelen vanuit) verbondenheid gekoppeld kan worden aan een bedrijfscultuur waarin ook gepresteerd moet worden. Wellicht is deze tijd van economische crisis een goed moment om na te denken over de rol die bedrijven spelen en kunnen spelen in de samenleving. Begrippen als ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ lijken hier een goede illustratie van te zijn en aan het einde van deze scriptie wordt bekeken hoe iets dergelijks er uit ziet. Hier zal dan ook blijken of de filosofie en het bedrijfsleven elkaar aan kunnen vullen.

Hoofdstuk 1: Sociale verandering

Wanneer we vragen stellen over een fenomeen in de sociale werkelijkheid en we willen dat in het hier en nu van die werkelijkheid bestuderen is het altijd goed om eerst de vraag te stellen wat er gebeurd is in verband met dat fenomeen. De vraag in dit hoofdstuk luidt dan: Welke veranderingen in de sociale werkelijkheid hebben er aan bijgedragen dat de nadruk op het individu is toegenomen? Het antwoord daarop is tweedelig. Als eerste is de maatschappelijke gelijkheid tussen mensen toegenomen (waardoor ze meer behoefte hebben aan onderscheiding) en als tweede heeft de ontzuiling een rol gespeeld bij het individualisatieproces.

Via gelijkheid naar individualisering

In de afgelopen eeuw is het Nederlandse volk vijf keer rijker geworden, rond het jaar 1900 waren werkweken van zestig uur heel normaal en van dat verdiende geld was de helft ongeveer nodig om dagelijks te kunnen eten. Vandaag de dag hebben we nog maar twaalf procent van ons inkomen nodig voor eten en drinken. Zaken als vakantie en uitgaan, die eerder alleen voor de rijkere bovenlaag van de bevolking vanzelfsprekend waren, zijn tegenwoordig de normaalste zaak voor het grootste gedeelte van de bevolking. Ook verschillen tussen andere groepen zijn, in ieder geval formeel, opgeheven. Zo zouden mannen en vrouwen nu gelijke kansen hebben in de maatschappij. 'De huishoudens zijn in alle opzichten meer gelijk aan elkaar geworden. (...) De sterke tendentie naar het garanderen van gelijke kwaliteit, gelijke toegankelijkheid en gelijke beschikbaarheid van de voorzieningen heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het kleiner maken van de sociale en culturele verschillen in de samenleving.' (Schnabel, 2004 p.11)

Maar volgens Paul Schnabel is er nu een verandering zichtbaar in deze tendens. Het gaat om de keuze om boven dit gedeelde basisniveau uit te stijgen. Dat kan maar dan moet men meer betalen. Dit zorgt voor een nieuw soort verscheidenheid. De toegenomen gelijkheid op sociaal en economisch vlak heeft er voor gezorgd dat mensen zich op andere manieren van elkaar kunnen onderscheiden. Schnabel benoemt het als positieve en horizontale onderscheiding, het gaat dan om leefstijl en presentatie waar mensen aan blijken te hechten. 'Gelijkheid hangt nauw samen met individualisering' (Schnabel, 2004 p.13)

Er is dus in de loop der jaren veel veranderd waardoor de gelijkheid tussen mensen toe is genomen. Dat blijkt nu een soort fundament te worden waarop we op zoek kunnen naar

manieren om ons individueel verder te onderscheiden, maar dan wel op een kwalitatieve manier. Volgens Schnabel is die kwalitatieve manier alleen mogelijk vanuit de gelijkheid als beginsel. Zodoende zal onderscheiding niet ontaarden in categorische uitsluiting maar wel ontaarden in een manier om de vrijheid van het individu meer kansen te geven. (Schnabel, 2004)

Ontzuiling

Een tweede proces wat een rol heeft gespeeld is de ontzuiling. De ontzuiling ging gepaard met een culturele revolutie in de jaren zestig. Aangezien mensen over het algemeen konden genieten van de toegenomen welvaart kwam er meer ruimte vrij voor zelfontplooiing. De individuele vrijheid wordt een centrale waarde en gepaard hiermee worden de voorheen vaststaande normen en waarden een stuk minder vast, de permissiviteit neemt toe. De binding met de instituties zwakt in deze jaren af en ook de mate waarin de instituties normdragend zijn neemt af. Dit wordt ook wel detraditionalisering genoemd. Volgens velen is dit een ontwikkeling die onderdeel is van de modernisering. De nadruk komt daarmee steeds meer te liggen op het privé-leven, zelfontplooiing en autonomie. Verschillende studies over de sociale culturele ontwikkeling noemen individualisering als een belangrijk onderdeel. (Langeveld 1985, SCP 1986, 1988, Beck 1986/1992, Jansweijer 1987, Bax 1988, Pollack 1996, Derks 2000, Zoals weergegeven in Felling, 2004) Het gevolg van deze detraditionalisering is dat mensen nu veel meer zelf de keuze moeten maken. Hoe men het leven invult wordt minder door de instituties bepaald. Waar eerder de kerk en de zuil waaraan men verbonden was een grote invloed had, daar is nu het individu zelf (en zijn of haar keuzes) van grote invloed. Deze invloed vertaalt zich bijvoorbeeld naar de politiek. De waarden vrijheid en veiligheid, die met elkaar verbonden zijn, worden nu meer bekeken vanuit het ik-perspectief. De nadruk komt meer te liggen op de rechten van het individu en daardoor minder op solidariteit en gelijkheid. Onderzoek naar waardenoriëntatie laat een toename zien van de hedonistische oriëntatie, de vrijheid om te doen en laten wat men wil, ten opzichte van de op egalitarisme gebaseerde oriëntatie. ‘Stond familiale burgerlijkheid aan het begin van de jaren tachtig empirisch nog met stip op de eerste plaats in de waardenhiërarchie, sedert 1985 tot op de dag van vandaag is dat overduidelijk hedonisme, gevolgd door burgerlijk-economisme.’ (Felling, 2004 p.14) Wanneer we deze twee factoren samenvoegen dan kunnen we concluderen dat mensen in de loop der tijd het zich steeds meer konden veroorloven om de aandacht naar het zelf te verplaatsen. We waren sociaal en economisch gezien al behoorlijk gelijk geworden en de categorieën van arm en rijk waren niet meer zo statisch als vroeger. Door onze drang om ons

toch te onderscheiden ontstond de behoefte om via onze identiteit en levensstijl een onderscheid te maken. Dit werd dan ook meer een soort ‘anders zijn’ dan een soort ‘beter’ of ‘rijker zijn’.

Het feit van de sociale zekerheid en gelijkheid bood dus een goed fundament om onszelf verder te ontplooiën, maar dit proces werd versterkt door het wegvallen van de sturende factor van ‘de groep’. Instituten zoals de kerk werden niet langer beschouwd als een verstrekker van wat de norm is. Voortaan wilden mensen zelf hun normen en waarden kiezen en deze niet opgelegd krijgen vanuit de sociale omgeving. Mensen wilden en konden zelfbepalend worden. Het is dan dus ook logisch dat we een verschuiving van die waarden kunnen zien die ook het belang van die zelfbepaling weergeven. Het is goed mogelijk dat deze ontwikkelingen elkaar versterkt hebben, of misschien heeft de ene wel voor de ander gezorgd, maar het is duidelijk dat ze beide een bijdrage hebben geleverd in het proces van het individualisme in de Nederlandse samenleving.

Hoofdstuk 2: Beperkingen en nadelige gevolgen van het individualisme

Nu we de meest recente aspecten in het proces van individualisering bekeken hebben, is de volgende stap in deze scriptie om te kijken naar de mogelijke gevolgen. De nadruk zal liggen op gevolgen die als onwenselijk te typeren zijn. Dit betekent niet dat er geen voordelen te bedenken zijn. Mogelijke voordelen zijn zelfs vrij voor de hand liggend: meer persoonlijke vrijheid en ruimte om ons te oriënteren op andere aspecten van het leven is een luxegoed waarvoor velen hebben moeten strijden. Zoals in Maslows behoeftehiërarchische piramide terug te vinden valt, hebben we daarvoor de in hoofdstuk 1 besproken ontwikkelingen ook nodig. We hebben de ‘lagere fundamentele behoeften’ (lichamelijke behoeften, veiligheid en zekerheid) verworven en de stap gemaakt naar de ‘hogere fundamentele behoeften’ (erkenning en zelfontplooiing) en dat is een waardevolle ontwikkeling. (Glassman & Hadad 2004) Maar dit is slechts één kant van het verhaal. De andere kant bevat de negatieve ontwikkeling en daar wordt in dit hoofdstuk aandacht aan besteed. Net zo goed als we de positieve kanten van een ontwikkeling erkennen behoren we ook de negatieve kant te erkennen, vooral omdat hier een uitdaging kan liggen om de bijbehorende problemen te overwinnen en wellicht verdere vooruitgang te boeken. Ik illustreer in dit hoofdstuk dus allereerst de negatieve punten voordat ik verder ga naar oplossingen en verbeteringen. Processen die zich afspelen op het niveau van de samenleving en op het niveau van de persoon dienen in dit hoofdstuk als illustratie van die negatieve punten.

Gedragingen in de samenleving

Allereerst richt ik me op het veranderende rol van normen en waarden in de samenleving, wat mogelijk samenhang vertoont met doorgesloten individualisme. Voor die samenhang is het van wezenlijk belang hoe we autonomie interpreteren en toepassen in onze omgang met anderen.

In het verklaren van dit fenomeen speelt onder andere de ontzuiling opnieuw een rol, hierboven wordt uitgelegd dat met het wegvallen van de structuur van het geloof ook de normen en waarden vanuit het geloof wegvallen.

Het is volgens mij ook belangrijk hoe we kijken naar ‘kwaadaardig gedrag’. Het vertonen van kwaadaardig gedrag wordt nu geprojecteerd op complete systemen (fascisme bijvoorbeeld) of losse personen vertegenwoordigen ‘het kwaad’ (Adolf Hitler bijvoorbeeld) of misschien zelfs wel op groepen die dichterbij staan, zoals ‘de jeugd van tegenwoordig’. We projecteren het

niet meer (in potentie) op onszelf. We plaatsen het daarmee buiten onszelf, het is niet iets wat bij onszelf hoort en ook niet kan horen. Daardoor gaan we voorbij aan de mogelijkheid van kwaadaardig gedrag, vertoond door onszelf. (Verbrugge, 2004) Dat idee komt volgens mij voort uit een foutief geïnterpreteerde versie van autonomie. Autonomie op deze manier uitgelegd, betekent dan dat we altijd op rationele wijze een keuze kunnen maken in hoe we ons wensen te gedragen. We zien daarbij over het hoofd dat we altijd beïnvloed worden door de mensen om ons heen en de omgeving waarin we verkeren. En, zoals Verbrugge ook al stelt, is deze uitleg van autonomie een overmoedig uitgangspunt.

Het openbreken van de zuil of groep waartoe iemand behoort, heeft er voor gezorgd dat ook de normen en waarden die in die groep heersen niet meer opgelegd zijn. We ontlenen onze identiteit niet meer aan één groep, we kunnen dus inderdaad kiezen. Volgens mij valt deze lijn door te trekken naar normen en waarden, ook hier hebben we nu een keuze. Dit kan leiden tot keuzestress, mensen weten niet goed meer waar ze voor moeten kiezen en hoe ze moeten kiezen. (Brinkgreve 2009)

Uiteindelijk kan die ruimte om te kiezen ook tot onverschilligheid leiden. We hebben moeite om een kwalitatief onderscheid te maken wanneer de keuze te groot en ontransparant is, de keuze wordt dan betekenisloos. (Wijnberg 2009)

Zo kunnen we vanuit de keuzestress ook een soort onverschilligheid ten opzichte van die normen en waarden ontwikkelen, geen een set van normen en waarden is bindend voor ons en het kiezen is ook steeds moeilijker geworden. Daar komt bij dat we het idee hebben dat we zelf kunnen bepalen wat de norm en wat waardevol is en welk gedrag we op grond daarvan wel en welk gedrag we niet kiezen. Het soort autonomie dat Verbrugge ook aanhaalt en wellicht te sterk illustreert met termen als 'kwaadaardig gedrag'. Het is mij om het volgende te doen: Wanneer we onverschilligheid ten opzichte van normen en waarden en het overschatte idee van autonomie als rationele keuze, meenemen naar het standpunt dat de vrijheid van het individu, inclusief zijn behoeften en verlangens, een absolute waarde is waar we naar moeten streven dan is een verband tussen deze punten op zijn minst goed mogelijk. Het idee achter deze hypothese is dat de directe omgeving en de medemens kunnen worden gedegradeerd tot een instrument om tot het vervullen van die onze behoeften te komen. Wanneer een ander die vervulling in de weg staat dan is de stap naar een asociale of zelfs gewelddadige oplossing kleiner dan wanneer de ander niet in dienst staat van de eigen behoeften. (Verbrugge, 2004)

Een soortgelijke stelling neemt Joep Dohmen in, met als kernelement de eerder genoemde onverschilligheid. Hij beschrijft hoe mensen hun zelfbeschikking erg gretig opeisen en

inmenging van anderen weigeren. Volgens Dohmen schieten ze tekort in reflectie, zelfkennis en het erkennen van hun beperkingen, daarnaast gaan ze voorbij aan hun afhankelijkheid. Het gevolg is dat er geen matigheid meer is. Ook hier is er sprake van een zoektocht naar directe bevrediging van behoeften en ook hier is de ander een middel om dat te bereiken. 'Ze hebben niet geleerd om verschil te maken tussen hun verlangens en deze aan een kritisch zelfonderzoek te onderwerpen.' Er is sprake van onverschilligheid die volgens Dohmen er toe leidt dat 'de samenleving geconfronteerd wordt met een hele reeks handelingen in het openbare leven, op straten, pleinen, in het openbaar vervoer, in bioscopen, kroegen, wachtruimten en vergaderzalen die grof, lomp en achteloos is.' (Dohmen 2007 p.10)

Wat ik in dit stuk heb willen laten zien is de mogelijke relatie tussen het (onvermogen) kiezen van eigen van normen en waarden, het centraal stellen van de vrijheid van het individu en de misvatting dat we zelf bepalen hoe we ons gedragen. Volgens mij beïnvloeden deze processen elkaar. Vanuit de overtuiging dat 'wij zoiets nooit zouden doen' (autonomie uitgelegd als rationeel keuzeprocess) komt dan ook geen begrip of inzage in dat problematische gedrag. Het 'grove, lompe en achteloze gedrag' waar we in de openbare ruimte tegenaan lopen wordt vervolgens niet begrepen omdat we voorbij gaan aan de externe invloeden die mede bepalend zijn geweest. Individualisering leidt niet tot asociaal gedrag, maar dit gedrag moet misschien wel anders bekeken worden, waarbij niet alleen naar de rationele keuze achter het gedrag gezocht moet worden maar ook de invloedrijke context op waarde geschat moet worden. Daarnaast blijken de normen en waarden niet meer opgelegd te worden vanuit de groep. Een terugval op de normen en waarden van die groep is niet haalbaar, deze blijken niet meer bindend. Met deze punten moeten we volgens mij rekening houden wanneer we een poging doen om inzage te krijgen in sociaal maatschappelijke vraagstukken.

Wantrouwen en individualisering in de economie

Het bovenstaande proces speelt zich duidelijk af op het niveau van de samenleving, op maatschappelijk niveau. Op dit niveau zijn mensen actief als actor maar ook grotere eenheden zijn hier actief, zoals bedrijven. Daarom moet individualisering ook bekeken worden vanuit de economie: Welke processen zien we op markt? Ook hier is een tendens zichtbaar die raakvlakken heeft met individualisme. Bedrijven behoren winst te maken, zoals een individualist zijn behoeften wil vervullen. Dat wil niet zeggen dat alle bedrijven zo werken of dat deze bedrijven niet zouden (willen) deugen. De focus ligt hier op bedrijven die een dergelijk individualistisch vertrekpunt hebben. Want ook hier ontstaat dan een relatie waar de

ander een ondergeschikte rol speelt (de ander dient als middel om het eigen doel te realiseren). De ander is op dit niveau meer dan de mensen die de (afzet)markt vormen. Het gaat om andere bedrijven waarmee de concurrentie aangegaan moet worden, maar het gaat ook om de samenleving waarin het bedrijf zich bevindt. Wanneer voor een bedrijf winstbejag belangrijker is dan kwalitatief goede producten leveren, dan gaat een dergelijk bedrijf voorbij aan de effecten die zijn handel heeft voor zijn markt. Daarin valt een soortgelijk problematisch individualisme te herkennen: de kwaliteiten van het product en de gevolgen voor de omgeving (daarbij kan gedacht worden aan milieu, maar bijvoorbeeld ook aan nadelige gevolgen voor de klant zoals bij woekerpolissen of iets dergelijks) van het bedrijf zijn niet belangrijk, zo lang er maar winst gemaakt wordt. Het handelen van een bedrijf met een dergelijke cultuur kent als basis het eigenbelang en het zelf, en niet de relatie met de ander. Terwijl juist voor een bedrijf de relatie met de ander noodzakelijk is voor het bestaan: een bedrijf ontleent zijn bestaansrecht aan het feit dat er mensen zijn die de producten nodig (denken te) hebben. Een ander nadeel dat zich aandient bij een individualistische opstelling vanuit het bedrijf is de zogenaamde vertrouwenscrisis. De econoom Arjo Klamer beschrijft hoe de rol van de overheid in de economie in de afgelopen decennia is afgenomen. Over het algemeen kreeg men steeds meer vertrouwen in de logica van de marktwerking (vraaggerichtheid, vrijheid van keuze, efficiëntie) en aangezien die logica haaks lijkt te staan op de logica van de overheid (diensten, rechtvaardigheid, aanbodgericht) was het onvermijdelijk dat aanhangers van de marktwerking wantrouwig waren tegenover de logica van de overheid en andersom. Op die manier zijn ze ook pertinent onverenigbaar met elkaar. De overheid zou alleen maar bureaucratie oproepen terwijl het bedrijfsleven hebzucht en meedogenloosheid in mensen naar boven zou halen. Maar ook aan de binnenkant van beide logica's ontstaat wantrouwen. De logica van de overheid gaat er van uit dat mensen altijd de regels proberen te omzeilen en als er voor één iemand een uitzondering wordt gemaakt, dat iedereen die uitzondering dan wil. In de logica van de marktwerking worden de bedoelingen van de ander met argusogen gadeslagen: 'Je leert te veronderstellen dat een bedrijf dat zich inspant voor een maatschappelijk doel daar natuurlijk zelf beter van wil worden. De relatie in de markt wordt zo gereduceerd tot een *quid pro quo*: een kwestie van gelijk oversteken. De logica van de markt dwingt eenieder goed op te letten, om te voorkomen dat een ander er met de buit vandoor gaat.' (Klamer 2008 p.196)

Die concurrentie met de ander bevindt zich niet alleen op het niveau van concurrerende bedrijven, op de eigen afdeling wordt men gedwongen elkaar te wantrouwen. Een bekend en actueel voorbeeld hiervan zijn de managers die bonussen kunnen verdienen naarmate hun

verkoopresultaten, of andere prestaties, stijgen. Dit zorgt voor een concurrentie die het bedrijf waarschijnlijk ten goede komt, men gaat harder zijn best doen om een topprestatie te leveren. Deze prestatie is echter ook weer individualistisch van aard en daarmee worden collega's ook concurrenten die in de gaten gehouden moeten worden (anders krijgt een ander de bonus die jij had kunnen hebben). Het idee achter de werking van deze bonussen komt voort uit de zogenaamde principaal-agenttheorie, waarbij aandeelhouders wel mede-eigenaar zijn maar niet zelf managen. Dit wordt overgelaten aan de professionele managers. Om er voor te zorgen dat deze managers niet alleen voor het behouden van de eigen functie gingen werken werd het idee van een financiële prikkel ingevoerd (de bonus). Zodoende hadden de aandeelhouders vertrouwen in de winst die hun aandeel zou opleveren. Dit pakte echter anders uit: het leidde tot managers die risico's namen die op de korte termijn winst opleverden (en dus een grote bonus voor de manager zelf) maar op lange termijn de waarde van het aandeel om zeep hielpen. (Noordegraaf-Eelens & Velthuis 2009)

Zodoende is het individualisme op het niveau van de samenleving en de economie gekoppeld aan het persoonlijke niveau. Dit typeert ook gelijk de relaties die hier uit voortkomen. De relatie tussen collega's onderling is wantrouwig, de relatie tussen bedrijven is wantrouwig en de relatie tussen persoon en bedrijf is ook onstabiel geworden. Een werknemer die elders iets beters kan krijgen of iets aan zijn CV wil toevoegen is direct vertrokken. De tijden dat werknemers verbonden waren met het bedrijf en daar een gedeelte van hun identiteit aan ontleenden is voorbij, de binding met de organisatie is zwakker geworden. (Brinkgreve 2009)

Beperkingen en problemen op persoonlijk niveau

Ook op het persoonlijke niveau speelt het individualisme een rol en ook hier kan er, wanneer er sprake is van doorgeschoten individualisme, sprake zijn van problemen, belemmeringen en begrenzingen van mogelijkheden. Allereerst is het nuttig om te kijken of het volledig zelfbepalende individu überhaupt voor kan komen. Verschillende auteurs stellen deze vraag en komen uiteindelijk tot de conclusie dat het zelf niet helemaal los kan staan van anderen en altijd verweven is met zijn omgeving. (Brinkgreve, 2009 Fay, 1996)

Fay geeft een beschrijving van het atomisme, een stroming in de sociaalwetenschappelijke filosofie die een goede representatie is van wat ik hier beschrijf als doorgeschoten individualisme. Dit atomisme beweert dat elk mens een apart individu is, vormgegeven aan de hand van ons eigen unieke bewustzijn. Zodoende zijn we een harde afgeschermd entiteit en is er een grens tussen het zelf en de ander. Maar Fay stelt daarna dat het zelf in ieder geval

geen harde kern is, aangezien we in strijd met onszelf kunnen zijn, een zelfbewustzijn hebben en kunnen reflecteren op onszelf (second-order beliefs). Hierbij hebben we anderen nodig om ons bewust te worden van onszelf. Het zelf wordt dan een dynamisch proces, waarbij de interactie met anderen zeker een rol speelt. 'Your being is your being only in so far as it is a being for another. In this way, your being necessarily tied up with my being: the being of one's self and the being of an other are interrelated.' (Fay 1996 p.42)

Fay laat zien dat we onszelf definiëren met behulp van de ander (en andersom), we zijn daarmee in essentie sociaal en we kunnen alleen onszelf worden of zijn met behulp van anderen. Het wordt daarmee duidelijk dat we onze zelfbepaling niet helemaal zelf kunnen verwezenlijken. In het verlengde daarvan laat Christien Brinkgreve zien dat anderen ons ook een spiegel voor kunnen houden en eigenschappen kunnen laten zien waarvan we ons nog niet bewust waren. Een herkenbaar fenomeen: wanneer een opmerking over je eigen uiterlijk valt waarvan je nog niets af wist dan word je je daar opeens buitengewoon bewust van. (Brinkgreve 2009)

Toch merkt Brinkgreve ook dat de opvatting van *agency* de laatste decennia sterk vertegenwoordigd is en ze laat ook direct een gevolg hiervan zien. De term *agency* laat zich moeilijk vertalen maar het lijkt op zelfbepaling. Het vormt dat gedeelte waar je het zelf voor het zeggen hebt over jezelf. Het nadeel zit hier in de misvatting van de sterkte van *agency*. Wanneer men de mate van *agency* groter ziet dan het daadwerkelijk is, ontstaat het onjuiste beeld van mensen die hun eigen leven volledig zelf bepalen. We hebben al eerder gezien dat dit standpunt niet houdbaar is, omdat we anderen nodig hebben. Maar het is wel het argument om mensen met wie het minder goed gaat een spiegel voor te houden en de 'schuld' bij henzelf te leggen. Ze hebben blijkbaar de verkeerde keuze gemaakt. Dat dit een negatieve invloed heeft op de mate waarin deze mensen op steun kunnen rekenen is hier weer een logisch gevolg van. 'Het hameren op de vrije keuze beschrijft een ideaal, geen werkelijkheid. En het is een ideaal met dwingende kanten: mensen kunnen niet meer kiezen: ze zijn gedwongen te kiezen.' (Brinkgreve 2009 p.58)

Het zelf is duidelijk niet maakbaar, maar wie pech heeft met het gedeelte dat niet maakbaar is krijgt de rekening dus wel op zijn eigen bord. Dit is een uiterst wrang beeld, want juist hier zou dit niet het geval moeten zijn. Wanneer mensen in een situatie terecht komen die problematisch is kan de ondersteuning of hulp van een ander doorslaggevend zijn. Hier wordt een nieuwe grens zichtbaar van de autonome mens en het maakbare leven: de confrontatie met vragen die niet helemaal oplosbaar zijn door middel van rationele kennis en professionele expertise. Het gaat om zogenaamde trage vragen die onontkoombaar kunnen worden.

(Kunneman 2005)

Deze vragen hebben te maken met ervaringen van oncontroleerbaarheid en onmacht. Vaak gaat het dan om thema's zoals relatieproblematiek (tussen ouders en kinderen, partners en collega's) maar ook de eindigheid van het leven en ziektes roepen deze vragen op. Het wordt een trage vraag genoemd omdat er een bepaalde tijd over heen gaat voordat de vraag verwerkt is. De autonome mens heeft hier niet direct een pasklaar antwoord op en krijgt te maken met verwarring en onzekerheid over zijn identiteit en het leven dat hij leidt. Hij dacht het immers allemaal zelf te bepalen en ontdekt nu dat dit onhaalbaar is. Het is een proces waar hij door moet komen, wat invloed heeft op zijn persoon en daarmee ook vormend is voor zijn persoon. Dat deze trage vragen vormend zijn voor de identiteit toont opnieuw aan dat het leven niet maakbaar is. Een interessante consequentie is dat sommige trage vragen ontaarden in onontkoombare vragen. Een onontkoombare vraag is door de autonome mens niet op te lossen met de juiste rationele keuzes, hij heeft meer nodig dan wat hij zelf kan bewerkstelligen. Diegene die geconfronteerd wordt met deze onontkoombare vraag wordt er uiteindelijk moedeloos en zelfs radeloos van. Hier heeft men naast of mensen met een soortgelijke ervaring nodig om, bijvoorbeeld, het overlijden van een geliefde te kunnen verwerken.

(Kunneman 2005)

Het maakt de ander dus van essentieel belang om de trage vraag te verwerken in het zelf en (op een vernieuwde manier) verder te kunnen gaan. Wanneer de algemene opvatting over het welzijn van mensen gebaseerd is op autonomie en wanneer mensen die met een gecompliceerd levensvraagstuk te maken krijgen, slechts stuiten op 'eigen schuld' dan ontstaat er een situatie waarin het verwerken van dat vraagstuk ten onrechte bemoeilijkt wordt.

In het licht van deze vorm van autonomie is er geen ruimte om stil te staan bij dergelijke existentiële vragen (deze vragen horen nu eenmaal bij het bestaan). Kunneman omschrijft deze vorm van autonomie als 'dikke autonomie'. Mensen moeten succesvol zijn in het leven, de juiste keuzes maken en dat moet ook te zien zijn. De juiste materiële bezittingen laten zien dat het goed gaat, evenals het feit dat je gezond bent en elk jaar op vakantie kan naar een bestemming naar keuze. (Kunneman 2005)

Ook Brinkgreve laat deze dwang tot zelfpresentatie zien: het uiterlijk, je CV en je netwerk, het is allemaal van groot belang en je moet het ook zelf continu onderhouden en onder controle houden. (Brinkgreve 2009)

Het mag duidelijk zijn dat ook hier de controle weer problematisch is. Deze dikke vorm van autonomie is alleen houdbaar zolang er geen enkele tegenslag plaatsvindt en wanneer de persoon ook nog eens over de juiste kwalificaties beschikt.

We zien in dit hoofdstuk dus verschillende problemen ontstaan wanneer we proberen te leven als volledig autonome mensen. Allereerst blijkt dat we afhankelijk zijn van anderen om onszelf te ontwikkelen. We leren van anderen en kunnen onszelf alleen definiëren en leren kennen met behulp van anderen. Toch is het idee van de maakbaarheid van het zelf, de *agency* en de zelfbepaling een populair idee en we zagen dat dit ertoe kan leiden dat mensen de schuld krijgen van hun problemen, ook als ze daar niets aan kunnen doen. Het tragische gevolg daarvan is het gebrek aan steun op het moment dat dit bepalend is om door een moeilijke fase te komen. Terwijl die moeilijke fases, wanneer de omgeving wel hulpverlenend is, een verrijking kunnen zijn om er, zoals men dat vaak zegt, sterker uit te komen. Maar de ruimte om zwakte te tonen (wat er nu eenmaal is, we kunnen niet alles zelf aan) is er in het idee van de maakbaarheid en zelfbepaling niet. We moeten zichtbaar succesvol zijn, oftewel: altijd en overal dik autonoom, met alle gevolgen van dien.

In het bovenstaande hoofdstuk heb ik proberen aan te tonen dat de levensstijl van een individualistisch en autonoom mens voor maatschappelijke problemen zorgt, men staat onverschillig tegenover de ander en verkiest met lomp gedrag zijn eigen behoefteverwezenlijking boven gedrag waarin rekening wordt gehouden met de ander. Hetzelfde zien we op de werkvloer; een cultuur van 'ieder voor zich' waarbij de gevolgen voor de klant, het bedrijf, de aandeelhouder en de collega ondergeschikt zijn aan het eigenbelang. Daarnaast wordt in het derde gedeelte van dit hoofdstuk duidelijk dat de individualistische autonome mens zelf ook negatieve effecten voor de kiezen krijgt. Zo is hij in zijn ontwikkeling, zelfontplooiing en verwerking van vraagstukken afhankelijk van anderen. Daarnaast moet hij accepteren voor het feit dat het leven niet maakbaar is. Al deze belemmeringen en problemen werken door in onszelf en in de manier waarop wij in het leven staan. Het is nu duidelijk dat dit een proces is dat een effect heeft op verschillende niveaus: van het niveau van het individu tot aan de samenleving, en weer terug.

In het volgende hoofdstuk wil ik daarom mogelijkheden bekijken die kunnen bijdragen aan een oplossing voor deze problemen.

Hoofdstuk 3: Het problematische individualisme voorbij

Persoonlijk individualisme ontstijgen

De bovenstaande problematiek vertoont een sterke overeenkomst met wat Harry Kunneman dikke autonomie noemt, het is een zoektocht naar erkenning en rijkdom op basis van geleverde prestaties. Wat een succesvol leven is valt dan af te leiden aan de mate waarin iemand economisch succesvol is. Maar zoals we zagen lopen we tegen grenzen en problemen aan. Verschillende auteurs doen daarom een oproep om het idee van een goed en succesvol leven breder te maken dan het economische succes. (Dohmen 2007, De Botton 2009) Andere waarden moeten deel uit maken van de definitie van succesvol leven. Zodoende ontstaat er ruimte om onszelf ook te ontplooien in andere richtingen dan de richtingen die nu welvaart en genot opleveren. Dohmen introduceert hier zelfzorg als onderdeel van de levenskunst. Hierbij worden negatieve vrijheid (emancipatie, losmaking en niet-inmenging) en positieve vrijheid (vormgeving van het eigen leven) gescheiden. Dohmen merkt hierbij op dat autonomie in ieder geval geen onafhankelijkheid is. Aan de hand van Foucault stelt hij dat vrijheid altijd *relationele* autonomie is. 'Persoonlijke autonomie is ten diepste een gesitueerde en intersubjectieve aangelegenheid.' (Dohmen 2007 p.79) Op die manier wordt zelfzorg een continu proces waarin de eigen vrijheid (gelegen in het sociale speelveld) medeafhankelijk is van de anderen en andersom. We respecteren de autonomie van de ander omdat onze autonomie in dezelfde context ontstaat en daar dus ook afhankelijk van is. Zodoende ontstaat vanuit de zelfzorg ook de zorg voor de ander. Een belangrijke notie hierbij is het 'leven volgens een ideaal', het verschil hierin zit tussen poësis (maken) en praxis(handelen). (Dohmen 2007)

Als vrijheid het ideaal is dan is de invulling aan de hand van poësis er een van vrijheid voor jezelf maken. Aan de hand van praxis is het handelen naar het ideaal van vrijheid. Dat betekent dat dit ideaal ook vertaald wordt naar anderen. Het nastreven van vrijheid als ideaal is dan niet vrijheid voor jezelf maar vrijheid in je doen en laten, ook naar anderen toe: je manier van handelen, je houding is gebaseerd op vrijheid. Op deze manier krijgt autonomie dus een nieuwe invalshoek. Het is een proces wat je te midden van anderen en met anderen doet. Het belangrijkste is hierbij dat zelfbepaling niet meer een vanzelfsprekendheid is van waaruit mensen kunnen doen en laten wat ze willen, het is een moeizaam verworven waarde geworden in een proces van afstemming met de omgeving.

Harry Kunneman erkent de levenskunst als belangrijke stap in de ontwikkeling van het autonomiebegrip in de (post)moderne samenleving, maar hij wijst op de tekortkoming hiervan. Volgens hem is de tekortkoming dat de levenskunst nog steeds het individu als

uitgangspunt neemt: 'daardoor blijft dikke autonomie of zelfgerichte levenskunst een even legitieme invulling van autonomie en zorg voor het zelf als sociale levenskunst en zorg voor de ander.' (Kunneman 2007 p.50) Kunneman introduceert als aanvulling daarom het begrip diepe autonomie. Hij stelt dat het vertrekpunt niet langer autonome individuen moet zijn maar de relaties tussen die individuen, en dan met name 'hun emotionele en existentiële verwikkeling.' Wanneer die relatie ophoudt te bestaan wordt het stuurmanschap onderbroken. Hier wordt verwezen naar wat aan het einde van hoofdstuk twee ook als tekortkoming van de dikke autonomie wordt genoemd. Maar vanaf deze kant bezien is het ook een fenomeen wat ons existentiële diepgang kan bieden. Zonder deze relaties zouden we namelijk echt iets missen in het leven. Juist in deze relaties is er de mogelijkheid tot intimiteit, waarin het noodzakelijk is dat we de ander accepteren niet ondanks dat hij anders is dan we zouden willen maar juist omdat hij anders is dan we zouden willen. Om een goede relatie aan te gaan hoeven we dus geen controle meer te hebben over de ander. We begrenzen de uitvoerende controle van de ander op vreedzame wijze en zodoende ontstaat een relatie 'op basis van wederzijdse erkenning.' (Kunneman 2007 p.57)

Kunneman heeft hier helder laten zien hoe we onze autonomie kunnen behouden in de omgang met de ander. Onze vrijheid bestaat in verhouding tot de ander waardoor de sociale relatie een fundamentele waarde vormt in plaats van een moreel gebod of keuze. Op deze manier zijn we dus nog steeds autonoom maar het zwaartepunt is van het individu verschoven naar de relatie. We kunnen vanuit dat zwaartepunt een proces aangaan waarin we onszelf ontstijgen en een diepere en waardevollere ontwikkeling van onszelf kunnen verwachten. Daarin is de ander nu niet meer belangrijk om ons doel te bereiken, de relatie met de ander is onderdeel van het doel geworden. Deze kijk op de ander roept waarschijnlijk een heel andere omgangsvorm op dan de ander als middel. Dit nieuwe zwaartepunt in de discussie vormt daarmee een belangrijke stap om voorbij het problematisch individualisme te geraken. Deze verbindingsvorm beperkt zich echter tot de persoonlijke sfeer en we zagen al dat de gevolgen van dit problematisch individualisme ook verweven zijn op andere niveaus. De vraag is dus hoe we dit kunnen vertalen naar de bredere maatschappelijke contexten.

Maatschappelijk individualisme ontstijgen

Volgens Kunneman kunnen we een soortgelijke verbinding hebben met het onderwerp van ons werk. Wanneer we ons inzetten met een zaak waar we het heil van inzien dan verwickelen we ons daar in. Dit lijkt op hetzelfde soort relatie wat we kunnen ontwikkelen in de

persoonlijke sfeer. In de relatie kunnen we de diepgang vinden waarmee we enerzijds onze autonome identiteit niet hoeven te krenken en anderzijds toch een betekenisvolle relatie aangaan waaraan we ook een gedeelte van die autonome identiteit ontleen.

Wanneer we hardhandig begrensd worden aan de hand van waarden zoals 'economische druk, efficiencyverbetering en organisatorische transparantie' dan doet dit afbreuk aan de waarde van de relatie die we hebben met de zaak waarvoor we werken. De motivatie zal dan aanzienlijk afnemen.

Kort samengevat betekent dit dat het om een vorm van autonomie gaat die 'gestoeld is op de ervaring dat zin en diepgang in ons leven verbonden zijn met vormen van verwikkeling in, begrenzing door en betrokkenheid op andere mensen [...] die we niet kunnen controleren en die juist daarom betekenisvol zijn.' (Kunneman 2007 p.62)

Wanneer het bedrijf waarmee deze relatie aangegaan dient te worden, ingericht is op de verticale wijze zoals in hoofdstuk twee beschreven (op basis van wantrouwen en concurrentie) dan worden de hardnekkige begrenzingen al snel weer problematisch, het bedrijf handelt immers individualistisch. Het is daarom noodzakelijk dat ook het bedrijfsleven het uitgangspunt van het individuele handelen verlaat, en zich bewust wordt van het mogelijk nieuwe vertrekpunt: de relatie met de samenleving waar ze deel van uit maakt. De manier waarop we verbinding aangaan in de sociale persoonlijke sfeer is gebaseerd op vertrouwen, dat stelt ook Arjo Klamer. Hij stelt ook dat dit doorgevoerd moet worden op het niveau van de economie. Zodoende kunnen we weer een sociale sfeer creëren waaraan we dat vertrouwen kunnen ontleen. (Klamer 2008) Dat is alleen mogelijk als de relatie ook het vertrekpunt wordt voor het handelen van bedrijven.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Op deze manier komen we aan bij het laatste niveau van nieuwe verbindingen, die van het bedrijfsleven met de maatschappij waar zij deel van uitmaakt. Aangezien de verticale organisatiecultuur onwenselijke gevolgen heeft moeten we nadenken over een andere manier. De Zwitserse filosoof Alain de Botton stelt dat er meer ruimte moet komen voor andere vormen van succes en kwaliteit, in plaats van de monocultuur waarin zakelijk succes de enige vorm is. (de Botton 2009) Wanneer aan andere kwaliteiten ook het label succes komt te hangen, dan komt er in het bedrijfsleven wellicht ook ruimte vrij komt om die kwaliteiten toe te passen. Op zich is dit een gedachtegang die goed klinkt, hoe een bedrijf er praktisch beter van wordt wanneer ze ruimte vrij maken is echter nog niet zomaar duidelijk. Toch kan het

bijdragen aan het welbevinden van de werknemers. Daarnaast kan worden gedacht aan een positief effect op het imago van het bedrijf. Wanneer er aandacht is voor een breder scala aan waarden wordt de identificatie met het bedrijf ook meer een relationeel proces. Het bedrijf speelt beter in op de verschillende vormen van de kwaliteit waardoor de werknemer meer erkenning geniet. Beide partijen hebben hier baat bij. Dit betekent dus niet dat er niet meer naar persoonlijk succes gestreefd kan worden, in tegendeel. De manier waarop we succes bereiken en definiëren zou echter anders bekeken kunnen worden.

‘Onze behoefte aan succes mag dan vaststaan, we behouden wel de keuze waar we deze behoefte vervullen [...] De filosofie streeft niet naar een afschaffing van hiërarchie, ze probeert nieuwe vormen van hiërarchie te vestigen op grond van waardenstelsels die niet worden erkend door en zich afzetten tegen die van de huidige meerderheid.’ (De Botton 2009 p.41)

Ook Willem Vermeend gaat mee in Bottons visie op nieuwe vormen van hiërarchie. Een van de ideeën die hij hieromtrent oppert is het invoeren van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap (MVO). Volgens Vermeend spelen de bedrijven die MVO toepassen slim in op het nieuwe soort kapitaal (human capital) in plaats van het oude soort, fysiek kapitaal. Op die manier zullen deze bedrijven ook de creatieve mensen van de nieuwe generatie aantrekken, hetgeen ze uiteindelijk ook succesvol maakt. ‘Werk is niet alleen een middel om geld te verdienen, maar voor de nieuwe generatie werknemers moet het ook aansluiten bij hun levensdoelen.’ (Vermeend 2009 p.64) Omdat ze de relatie met hun werknemers en de samenleving als uitgangspunt nemen van het ondernemen zullen deze bedrijven volgens Vermeend dus zelfs beter af zijn. Het is daarmee ook een manier waarop er volgens Vermeend weer plaats is voor ethiek in de economie. Zeker nu er sprake is van een crisis en de gehele marktwerking onder de loep ligt, zou er ruimte kunnen ontstaan voor andere en nieuwe ideeën. Daarom is het ook van belang om juist nu aandacht te hebben voor die nieuwe of andere ideeën. Het concept economische groei zou bijvoorbeeld op de schop kunnen, de kwaliteit van groei zou belangrijker moeten zijn dan zo hoog mogelijke winst. Het streven naar zo hoog mogelijke winst roept immers weer de problematische individualistische punten op die in hoofdstuk twee zijn besproken. Er wordt met kwalitatieve groei rekening gehouden met de aantasting van het klimaat en de effecten voor de omgeving. Er is dan sprake van een onderscheid tussen ‘rauwe groei’ en ‘welvaart.’ Rauwe groei laat zich namelijk nog typeren door een sterk ‘ik-denken’ terwijl welvaart een veel sterker ‘wij-denken’ uitstraalt. Dat ‘wij-denken’ zal volgens Vermeend door de samenleving met open armen ontvangen worden omdat er een duidelijke hang naar normen en waarden in die samenleving is. Maatschappelijk

verantwoord ondernemen zou daarmee kunnen bijdragen aan 'een samenleving die gekenmerkt wordt door (onder andere) gematigdheid, ethiek, moraliteit en betrouwbaarheid.' Dat klinkt erg goed maar Vermeend stelt zelf ook al de terechte vraag hoe deze omslag zich zal manifesteren in de praktijk van alledag. 'Het vraagt om een mentaliteitsverandering die thuis moet beginnen.' (Vermeend 2009 p.62-63)

Daar ben ik het oneens met Vermeend, volgens mij is het niet een verandering die thuis moet beginnen maar een verandering die op alle niveaus geactiveerd moet worden. Ik heb in de bovenstaande hoofdstukken duidelijk proberen te maken dat de samenleving, het bedrijfsleven en het individu elkaar wederzijds beïnvloeden. Daarom is het logischer om te proberen deze omslag in het bedrijfsleven in te voeren én thuis. Dit idee wordt bevestigd in de eindrapportage van Cramer et al. In deze rapportage wordt gekeken naar de manier waarop organisaties de invoer van maatschappelijk verantwoord ondernemen kunnen invoeren. 'Hoe bedrijven hierop het beste kunnen reageren en inspelen, is niet te beantwoorden met één aanpak, strategie of scenario. Leren omgaan met MVO leidt tot een zoekproces waarin betrokkenen samen inhoud, vorm en (collectieve) betekenis ontwikkelen. [...] Het uitgangspunt daarbij is dat maatschappelijk verantwoord ondernemen alleen bekijft indien betrokkenen er betekenis aan kunnen geven in en door hun eigen doen en laten.' (Cramer 2004 p.4)

In maatschappelijk verantwoord ondernemen zie ik dus een voorbeeld van een relatie die vergelijkbaar is met de persoonlijke relaties eerder dit hoofdstuk. Beide partijen dragen bij aan een proces dat waarde toevoegt aan beide kanten. De werknemer krijgt erkenning voor zijn toegevoegde waarde en kan voldoening halen uit de zaak waar hij zich voor in wil zetten. Dat levert weer voor het bedrijf dus weer een gemotiveerde werknemer op.

Wanneer we een relatie als uitgangspunt nemen van ons handelen en als uitgangspunt van ons mens- en maatschappijbeeld ontstaat dus een situatie waaruit wederzijdse beïnvloeding kan voortkomen. De ander, of dat nu mens of bedrijf of samenleving is, vormt een partner waarmee we aan ons welzijn en onze welvaart werken op een verweven manier waarbij alle 'partners' een onderdeel van het doel vormen in plaats van een middel.

Conclusie

Deze scriptie begon met een blik op een klein stukje geschiedenis, hierin werden twee processen beschreven die een rol spelen in het actuele proces van de individualisering in de Nederlandse samenleving. Het werd duidelijk dat de rijkdom in de vorige eeuw is toegenomen en dat we op het gebied van sociaal economische status de onderlinge verschillen kleiner waren geworden. Daarmee kwam er ruimte vrij om ons op andere wijze te onderscheiden. Dit ging gepaard met het proces van ontzuiling en detraditionalisering. We waren niet langer afhankelijk van onze oorspronkelijke groep bij het vormen van onze gedragingen, leefstijl en identiteit. Het was zaak dat we dit zelf bepaalden. Hiermee kwam de nadruk meer te liggen op die zelfbepaling, het zelf leek maakbaar en we moesten de individuele vrijheid krijgen om dat op optimale wijze te verrichten.

In hoofdstuk twee werd duidelijk dat de opvatting van volledige zelfbepaling niet helemaal opgaat. Er blijken problemen en belemmeringen uit voort te komen. Allereerst heb ik geprobeerd duidelijk te maken dat problemen op het niveau van de samenleving (bijvoorbeeld asociaal gedrag in de openbare ruimte) opnieuw bekeken moet worden. Om het te begrijpen moeten we inzien dat normen en waarden vandaag de dag niet meer vastliggen vanuit de groep, maar object van keuze zijn geworden. Inclusief de mogelijke gevolgen van keuzestress en onverschilligheid ten opzichte van die normen en waarden. Daarnaast moeten we ook het concept van autonomie loslaten waarbij we er van uit gaan dat we ons gedrag voor het kiezen hebben en dit ook altijd zelfstandig op rationele wijze moeten doen. Voor een completer inzicht in maatschappelijke vraagstukken moet de context opnieuw op waarde geschat worden.

Een belangrijk onderdeel van de samenleving is de economie en ook daar zagen we problemen die te maken hebben met doorgesloten individualisme. De relaties in het bedrijfsleven bleken wantrouwig van aard te zijn en een cultuur van 'ieder voor zich' lag voor de hand. Bedrijven gaan voor de winst, managers voor de bonus en werknemers voor een het creëren van een sterk CV. Wanneer het bedrijfsleven op verticale individualistische wijze was gebaseerd groeit het risico dat eigen succes belangrijker is dan een gezonde relatie met de markt, andere bedrijven in het veld of collega's. Met als gevolg dat die anderen als middel dienen om de eigen winst zo groot mogelijk te maken. In het bedrijfsleven hangt het doorgesloten individualisme dus samen met ongezonde concurrentie en wantrouwen. Na de stap van de samenleving naar de markt werd de stap gemaakt naar het niveau van het individu. Ook hier bleek het doorgesloten individualisme sporen na te laten. De inmenging

van anderen is noodzakelijk bij onze ontwikkeling en zelfontplooiing. Daarnaast bleek ook dat we anderen nodig hebben om door lastige fases in het leven te komen en om de vragen die een dergelijke fase oproept te kunnen verwerken. Die lastige vragen die we tegen komen in het leven laten ook direct zien dat het leven of het individu niet maakbaar is, maar altijd beïnvloedt wordt door de omgeving en door de mensen om ons heen.

Dat riep de vraag op hoe we ons vrijheidsideaal toe kunnen passen op het feit dat we verbonden zijn met anderen. Hier werd duidelijk dat juist in die verbondenheid een belangrijk aspect lag. De relatie met de ander bood een fundamentele basis waarin we diepgang en betekenis kunnen vinden. Vrijheid in relatie met anderen, en juist die relatie met anderen bleek erg belangrijk. Het bleek het nieuwe zwaartepunt van de discussie en het vertrekpunt van ons diepe autonome handelen. Op het niveau van het individu bood dit een alternatief voor het doorgesloten individualisme. Hierna bleek dat dit ook te vertalen was naar het niveau van de economie en de samenleving. Om het wantrouwen en de ongezonde concurrentie voorbij te komen moet ook op dit niveau de relatie bepalend worden in plaats van het eigen belang. Bedrijven handelen dan vanuit het besef wat de gevolgen van hun handelen zijn voor hun relaties. Deze relaties zijn zowel klanten als werknemers als de samenleving in zijn geheel. Dit idee zien we terug in de praktijk onder de noemer 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Een belangrijk gegeven hierbij is de winst voor beide partijen: de werknemer kan zich inzetten voor zaak waar hij meer voldoening aan ontleent dan alleen 'zijn werk gedaan te hebben'. Hij kan zich inzetten voor een zaak waar hij het nut van inziet. Voor het bedrijf lijkt mij dat een gezonde mentaliteit bij een werknemer. Ook levert MVO een bijdrage aan het imago van het bedrijf waarmee het vertrouwen in dat bedrijf groter zal worden. Op die manier zijn dan het individu, de economie en de samenleving met elkaar verbonden. Ze beïnvloeden elkaar en zijn daardoor vormend voor elkaar. Zodoende ontstaat dan niet langer de situatie waarin we gericht zoeken naar verbetering voor onszelf, in geestelijke of materiële zin. Maar wellicht ontstaat een situatie waarin we autonoom zijn zoals Kant het aan ons voorlegde: als een strategie voor zelfstandige, weldenkende en wellevende individuen in een vreedzame samenleving.

Methodologische verantwoording

Beschrijving van de dataverzameling

De dataverzameling is tot stand gekomen via kwalitatieve interviews. Aangezien er meerdere corporaties in het onderzoek werden betrokken en de tijd beperkt was is het bij een klein aantal interviews per corporatie gebleven. Bij vier corporaties zijn drie interviews afgenomen, bij de overige twee slechts één per corporatie, in totaal dus veertien interviews. Deze verdeling is voornamelijk tot stand gekomen door een krappe agenda. Bij de corporaties waar meerdere interviews zijn afgenomen is er, tot op zekere hoogte, sprake geweest van theoretische selectie bij het selecteren van de participanten. Ook de corporaties zelf leverden daarin een bijdrage, zo werden er mensen naar voren geschoven die in een functie zaten die te maken had met maatschappelijk verantwoord ondernemen of mensen waarvan in het algemeen werd verwacht dat zij een nuttige bijdrage konden leveren aan het onderzoek. Toch is de theoretische selectie slechts ten dele een theoretische selectie, ook hier moest uiteraard rekening gehouden worden met de tijd. Daarom was het ook gewoon afwachten wie er tijd had voor een interview. Door deze manier van ‘selecteren’ zijn verschillende mensen gesproken met verschillende functies. Hierdoor zijn de gegevens (iets) breder te interpreteren: wanneer bij elke corporatie alleen bijvoorbeeld de sociaal medewerkers waren geïnterviewd kon alleen daar uitspraken over worden gedaan, nu er ook mensen met andere functies aan het woord zijn geweest kunnen de conclusies breder getrokken worden.

Onderzoekspopulatie en steekproef

In het oorspronkelijke plan van aanpak was een algemene onderzoekspopulatie opgenomen, namelijk de werknemers van een organisatie die aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet. Dit zijn dus uiteindelijk de werknemers van de zes deelnemende woningcorporaties geworden. Zoals al eerder vermeld zijn er veertien interviews gehouden onder deze corporaties. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat deze corporaties werkzaam zijn in verschillende settings. Sommigen zijn actief in meer stedelijk gebied en voor anderen geldt dat ze opereren in dorpse setting. Dit zou een invloed kunnen hebben op de manier van werken en daarmee op de manier waarop het maatschappelijk verantwoord ondernemen vorm heeft gekregen. Hier wordt in het hoofdstuk discussie verder op ingegaan.

Operationalisatie en analysestrategie

Vanwege het explorerende karakter van dit onderzoek zijn er vooraf weinig operationalisaties gedaan. Het onderzoek is ingericht om te verkennen hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen vorm gegeven wordt en hoe de werknemers dit ervaren. Wanneer vooraf al een vaststaande definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen in gebruik wordt genomen bestaat de kans dat sommige punten buiten schot blijven. Vaak wordt bij maatschappelijk verantwoord ondernemen ook het milieu betrokken. Dat is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. In die zin is maatschappelijk verantwoord ondernemen dus geoperationaliseerd tot de relatie tussen woningcorporatie, de klanten van de woningcorporatie en de omgeving waarin de corporatie handelt. En vervolgens hoe de corporatie met die relatie omgaat. Dit is opgedeeld in deelvragen, zodat verschillende punten omtrent het maatschappelijk verantwoord ondernemen aan bod komen (voor de deelvragen, zie het hoofdstuk 'probleemstelling'). Vervolgens zijn er meer specifieke vragen opgesteld om een antwoord te krijgen op de verschillende deelvragen. Zo worden er vragen gesteld over maatschappelijk verantwoord ondernemen zelf, gericht op de handelingen van de organisatie. Maar er worden ook vragen gesteld op het persoonlijk niveau, gericht op (bijvoorbeeld) de motivatie.

Wat betreft de persoonlijke ervaring zijn voornamelijk open vragen gebruikt. Zo is er gevraagd naar de motivatie om te solliciteren naar de huidige functie en vervolgens hoe het er vandaag de dag voor staat met die motivatie.

In de praktijk bleek deze lijst niet echt noodzakelijk aangezien de participanten wisten waar het onderzoek over ging en meestal zelf het onderwerp al wel aansneden. De topiclijst diende daardoor voornamelijk als controle of alle punten besproken waren. In de bijlage van deze rapportage is de complete vragenlijst opgenomen.

Alle interviews zijn opgenomen met een voicerecorder en uitgetypt in een tekstdocument. Na alle interviews te hebben afgenomen was de rode draad eigenlijk al wel duidelijk en tijdens het uittypen van de gesprekken werd dit bevestigd. De teksten zijn daarna ingevoerd in het programma MaxQDA en gecodeerd, maar dit bracht geen nieuwe punten aan het licht.

Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid is in dit onderzoek lastig te waarborgen. De structuur in de topiclijst biedt enige garantie omdat duidelijk is wat er gevraagd is, waardoor er bij een nieuw interview ongeveer hetzelfde aan bod zou moeten komen. Maar aangezien er gebruik gemaakt is van een half open structuur kan het in de praktijk anders uitpakken dan op papier gepland. Dit bleek ook enigszins het geval. In de gesprekken met verschillende mensen waren er verschillen in besproken punten. Niet zozeer werden er andere zaken besproken, het was meer het geval dat per persoon verschilt welke punten uitvoerig werden besproken. De kwaliteit van de topiclijst biedt dus een beperkte garantie qua betrouwbaarheid.

De validiteit zou in het geding kunnen komen wanneer een aantal participanten binnen de organisatie niet mee wenst te werken of antwoorden geven die in het voordeel van henzelf of de organisatie uitpakken. Het zou kunnen dat mensen die niet mee willen werken juist iets te vertellen hebben wat interessant is voor het onderzoek. In dit onderzoek is er (gelukkig) geen sprake geweest van die zogenaamde non-response. Alle benaderde participanten werkten graag mee. Van te voren was, om de validiteit te vergroten, in de opzet opgenomen dat de interviews zouden worden geanonimiseerd. Dit is ook het plan gebleven maar hier dient wel een kanttekening bij geplaatst te worden. Aangezien er per corporatie slechts een beperkt aantal mensen zijn geïnterviewd wordt de kans aanzienlijk groter dat men elkaar kan 'herkennen' aan een uitspraak die ter illustratie gebruikt is. Dit is van te voren besproken met de participanten en niet als problematisch beschouwd door zowel de onderzoeker als de participanten.

Vanwege een korte onderzoeksperiode blijft het onderzoek beperkt tot één casus. De externe validiteit is daarmee behoorlijk beperkt. Toch zou het goed kunnen zijn dat de verbanden die aan het licht komen herkenbaar zijn voor anderen. Zodoende bevat mijn onderzoek zelf geen vergelijking. Maar vormt het wel een mogelijke basis voor anderen om te vergelijken met bijvoorbeeld met de eigen invoering van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Één voor één worden de deelvragen beantwoord en aansluitend daarop wordt er een conclusie gevormd.

Deelvraag 1: Hoe is maatschappelijk verantwoord ondernemen opgezet in de organisatie?

De aanpak van het maatschappelijk verantwoord ondernemen is aan de ene kant verschillend per corporatie maar aan de andere kant vertoont het ook gelijkenissen. Bij alle corporaties wordt genoemd dat de klant het uitgangspunt is geworden, de klant staat centraal. Dit betekent dat er meer aandacht is voor de wensen en behoeftes van de klant. Hierdoor is er ook verandering gekomen in de manier waarop de corporaties te werk gaan, er is sprake van een verschuiving van woningbouw en –beheer naar een breder takenpakket waarbij de corporaties zich ook bezighouden met randvoorwaarden. Een van de participanten verwoordde het als volgt: *Waar wij voorheen nog stenen aan het stapelen waren zodat iemand er in kon gaan wonen, zo zijn we nu bezig om voor die klant iets neer te zetten waar hij gelukkig mee is.* Dit illustreert de verandering in de aanpak goed, de corporaties zijn zich bewust(er) van hun rol in de woonbeleving van hun klanten en streven er naar om daar een positieve bijdrage aan te leveren.

Wat ook vaak in de gesprekken naar voren kwam waren de projecten die liepen bij de corporaties. Deze projecten waren volgens de participanten ook goede voorbeelden van de wijze waarop maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk werd gebracht en illustreren daarom op welke wijze bij de corporaties maatschappelijk verantwoord ondernemen is opgezet. Zo wordt bij een van de corporaties, die opereert in een dorps setting, aangegeven dat er sprake is vergrijzing. Er zijn veel mensen geneigd om naar een meer stedelijk gebied te verhuizen, in verband met het grotere aanbod van voorzieningen. Daar wordt door de corporatie rekening mee gehouden en dus lopen er projecten om naast de woonvoorziening ook de andere voorzieningen op peil te houden. Een fraai voorbeeld daarvan is het opzetten van een buurtsupermarkt. De corporatie zet zich in voor het creëren van een supermarkt in een relatief kleine buurt. Wanneer het aan de marktwerking over wordt gelaten zou die supermarkt er misschien helemaal niet komen, maar nu de supermarkt er wel komt, is het voor buurtbewoners weer een aantrekkelijker woongebied geworden. Op die manier is het voor de corporatie niet alleen iets goeds doen voor de gemeenschap maar ook investering. Een

aantrekkelijke woonomgeving is voor een organisatie die woningen verhuurt natuurlijk ook gunstig.

Naast deze praktijkvoorbeelden geven alle corporaties ook aan dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen op de agenda staat: het is opgenomen in beleidsvisies en jaarverslagen. Hierdoor wordt ook duidelijk dat de opzet van het maatschappelijk ondernemen voor een gedeelte nog een proces is wat gaande is, daarover wordt meer duidelijk in de volgende deelvraag.

Concluderend zien we dat de woningcorporaties het maatschappelijk verantwoord ondernemen opzetten aan de hand van wat belangrijk is voor de klant, maar ook aan de hand van wat belangrijk is voor woonomgeving. Daarbij is het niet alleen zaak om die klant en omgeving zo goed mogelijk te dienen, het is ook een investering om de eigen markt aantrekkelijk te houden.

Deelvraag 2: Wanneer is maatschappelijk verantwoord ondernemen ingevoerd en hoe zag de organisatie er uit voor de invoering?

Deze deelvraag is niet eenduidig te beantwoorden. Ten eerste zijn de verschillende corporaties niet allemaal even ver met de invoering en ten tweede is er niet een exact moment waarop men de invoering ingezet heeft. Daarnaast wordt ook genoemd dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen ook al wel enigszins bij de corporatiewereld hoort en dat er daarom niet echt sprake van een concrete invoering is. Het lijkt wel duidelijk te zijn dat maatschappelijk verantwoord ondernemen een onderwerp is dat leeft, niet alleen als manier van werken, maar ook als term. Wanneer gevraagd werd naar de kijk op de term maatschappelijk verantwoord ondernemen antwoordde een participant het volgende:

In onze poging de wereld makkelijk begripbaar te maken proberen we elke keer termen te bedenken om het in hokjes in te delen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is daar volgens mij ook een eentje van. Want de woningcorporaties zijn natuurlijk niet van gisteren.

Dit citaat geeft goed weer dat het een wisselwerking is tussen de vraag om een nieuwe of andere aanpak, de reeds aanwezige maatschappelijke functie van een woningcorporatie en een bepaald soort taalgebruik.

Toch wordt bij alle corporaties duidelijk dat er wel een verandering aan de gang is. Deze verandering wordt qua tijdsduur benoemd als 'iets van de laatste jaren' of 'sinds tien jaar'. De verandering is, zoals bij deelvraag één ook al duidelijk werd, een verschuiving richting de klant en zijn behoeftes, een uitspraak laat dit goed zien: *we waren tot de conclusie gekomen*

met het managementteam dat de oude manier, het productgerichte denken, dat dit gewoon zijn tijd had gehad. En dat de enige weg vooruit, het uitgaan van de klant is. (...)Binnen deze organisatie denk ik dat die omschakeling zo'n tien jaar geleden is gestart.

Bij deze corporatie is duidelijk dat maatschappelijk verantwoord ondernemen al langer speelt. Daar staat tegenover dat bij een andere corporatie het maatschappelijk verantwoord ondernemen nog een vers onderwerp op de agenda is. Ondanks dat de invoering daar nog niet even ver is worden daar wel vergelijkbare punten belangrijk gevonden.

We zien dus dat er verschillend gedacht wordt over de invoering. Zo zijn er participanten die denken dat de woningcorporatie altijd een bepaald soort maatschappelijk verantwoord ondernemen in zich heeft gehad. Terwijl anderen denken dat het een verandering is. Dit kan per corporatie verschillend zijn. Het zou goed kunnen dat de één inderdaad al meer maatschappelijk verantwoord ondernemend was en dat een ander nu meer die kant op gaat, maar daar valt aan de hand van deze gegevens geen concrete uitspraak over te doen. Het kan ook zijn dat de woningcorporaties inderdaad al een takenpakket hadden wat lijkt op maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar dat dit nu dus zo wordt genoemd. Toch blijkt dat er de laatste jaren meer aandacht voor is en dat hierbij de klant, de omgeving en de markt meer centraal zijn komen te staan.

Deelvraag 3: Wie heeft er in de organisatie mee te maken en op welke manier?

Allereerst wordt bij deze deelvraag duidelijk dat 'er mee te maken hebben' op verschillende manieren uitpakt. Op verschillende niveaus in de corporaties is er aandacht voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen maar het is logisch dat dit op het niveau van het managementteam anders uitpakt dan op het niveau van bijvoorbeeld een onderhoudsdienst. Op het niveau van het managementteam is er meer sprake van een beleidsmatig uitgangspunt terwijl de onderhoudsdienst een meer praktische invulling kent. Dat lijkt ook vrij logisch aangezien laatstgenoemde ook meer in de praktijk staat. Maar het maatschappelijk verantwoord ondernemen is wel iets wat door de hele organisatie heen sijpelt. Op het moment dat er aandacht voor is op het niveau van het managementteam betekent dit uiteindelijk ook dat de manier van werken voor de mensen met klantcontact anders wordt, aangezien de visie en het beleid omtrent het contact verandert. Andersom blijkt dit ook op te gaan, wanneer de mensen 'op de werkvloer' bepaalde zaken opmerken wordt dit teruggekoppeld naar een andere afdeling of een ander niveau in de organisatie, zodoende wordt gekeken of het beleid spoort met de praktijk. Een mooi voorbeeld hiervan is de eerder genoemde onderhoudsdienst.

Deze mensen kennen van oorsprong een praktische of technische taak en de sociale aspecten van woningbouw valt daar eigenlijk niet onder. Maar ook hier wordt het takenpakket breder. Deze mensen hebben bijvoorbeeld een signaleringsfunctie. Aangezien dit vaak de mensen zijn die bij de klanten thuis komen zijn zij vaak de meest dichtbij staande groep. Wanneer er bij een klant thuis iets lijkt te spelen wat verder gaat dan een technisch mankement dan is het aan de onderhoudsmedewerker om dit op te merken en door te spelen aan bijvoorbeeld een maatschappelijk medewerker van de organisatie. Op diens beurt staat de woningcorporatie vaak ook weer in contact met andere maatschappelijke organisaties, zodat als het nodig is, bepaalde problemen bij de klanten daar besproken kunnen worden en er actie ondernomen kan worden. Één van de participanten beschrijft het als volgt:

Ja, zij weten dat zij geen 'normale' onderhoudsmedewerkers zijn. Dat wij het ook heel waardevol vinden dat zij signaleren. Op het moment dat zij in een situatie terecht komen, dat ze ergens iets moeten repareren maar dat ze merken 'er is iets aan de hand hier'. Op dat moment lichten zij daar één op één de medewerker sociaal beheer daarover in. (...)

Dat is ook het maatschappelijke hier, we verhuren niet alleen die woning maar we maken ons ook druk om de mensen die in de woningen wonen en waar wat mee aan de hand is. Dat is ook wel onze taak, om daar signalen over uit te zenden naar andere organisaties.

In hoeverre ook de werknemers op het niveau van het management direct betrokken zijn bij de klant is afhankelijk van de grootte van de corporatie. Het lijkt voor de hand liggend dat een kleinere corporatie dichterbij staat en dat de medewerkers daar sneller in contact komen met de klant, de lijnen zijn dan namelijk korter. Zo worden er voorbeelden genoemd waarbij de directeur ook op een bepaalde manier de klanten kent of contact met ze heeft. Dit hangt ook samen met de setting waarin de corporatie opereert. Voor een kleine corporatie in een dorpse setting is het meer voor de hand liggend dat de medewerkers bekend zijn bij de klanten en andersom. Terwijl het onwaarschijnlijk is dat de directeur van een grote corporatie in een stad ook de klanten kent. Dat betekent dus dat dit ook een verschil maakt in de opzet, bij een grote corporatie staat het managementteam wat verder af van de praktijk. Daar is het dus extra belangrijk om de signaleringsfunctie van de mensen die klantcontact hebben te gebruiken en goed te communiceren binnen de organisatie zodat de vergaarde informatie niet verloren gaat. Één de participanten, werkzaam bij een kleine corporatie zegt over het werken bij een grote corporatie: *Nou is deze club relatief klein, ik heb ook gewerkt voor een club die was tien keer zo groot. Dan is het volgens mij cruciaal om die klantbinding te hebben. In de woningwereld kiezen mensen ook heel erg op locatie, mensen kiezen nooit voor onze corporatie omdat wij*

een bepaalde organisatie zijn, mensen willen graag hier wonen. Dat is reden te meer om te zorgen dat ze iets met jou als organisatie krijgen, want dat is al niet zo vanzelfsprekend.

Dat bij een grotere corporatie niet alle werknemers direct in contact staan met de klant ligt voor de hand, toch is het dus wel belangrijk om die binding aan te gaan.

Uiteindelijk zien we dus dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen op alle niveaus in de organisatie speelt, maar op verschillende manieren. Hoe die verschillende manieren eruit zien is mede afhankelijk van de grootte en de setting van de corporatie, maar het belangrijkste is dat de verbinding er is tussen praktijk (en daarmee de mensen op de werkvloer) en de theorie, of het beleid (en daarmee dus de mensen in het management).

Deelvraag 4: In hoeverre is maatschappelijk verantwoord ondernemen geïntegreerd in de dagelijkse praktijk?

De resultaten bij deze deelvraag vertonen een behoorlijke overlap met de deelvragen over de opzet en de invoering van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook hier wordt weer duidelijk dat het om een proces gaat wat nog niet is afgerond. Zo gaf één van de participanten aan dat het er nog niet helemaal ingesleten is. Dit geldt dan met name voor de werknemers die oorspronkelijk een functie hadden die niet perse aansluit bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een goed voorbeeld daarvan een situatie die één van de participanten schetste, er was een brand geweest en daar was een technicus bij betrokken. *Die technicus vroeg ik een keer, hoe is dat afgelopen met die mensen? Hij zei: dat is overgegaan naar de verzekering die schakelt een organisatie in die zorgt dat de boel wordt opgeruimd en weer bewoonbaar wordt gemaakt.*

Maar dat bedoelde ik dus niet. Ik bedoelde of hij met die mensen had gesproken, hoe het daar mee is. Die zullen we zijn geschrokken en anders de burens wel.

Dat is een duidelijk voorbeeld van een situatie waarin de betrokkenheid nog niet helemaal is geïntegreerd in het dagelijks handelen. Daar tegenover staan de voorbeelden die bij de andere deelvragen aan bod kwamen, zoals de onderhoudsmedewerkers die zich bewust zijn van hun signaleringstaak, daar is de manier van werken met het oog op maatschappelijk verantwoord ondernemen al wel een duidelijk onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden.

Veel andere situaties waaruit bleek dat maatschappelijk verantwoord ondernemen nog niet helemaal ingesleten is zijn niet aan bod gekomen. Maar dit voorbeeld van de brand geeft wel aan dat er rekening mee gehouden moet worden dat het nog niet overal en voor iedereen een

vanzelfsprekendheid is geworden. Het is daarom duidelijk dat dit proces nog gaande is en dat er nog steeds aandacht moet zijn voor situaties waarin mensen deze aanpak uit het oog zouden kunnen verliezen.

Deelvraag 5: Welke betekenis speelt arbeid in het leven van de werknemer?

Met deze deelvraag wordt de stap gemaakt van de corporatie als geheel naar de meer persoonlijke kant van het verhaal. Hierin ligt de aandacht meer bij de rol die het werken in een organisatie die maatschappelijk verantwoord onderneemt speelt bij de werknemer zelf. Als eerste wordt duidelijk dat alle participanten arbeid zien als ‘meer dan van negen tot vijf je werk doen’. Praktisch alle participanten laten merken dat werk ook iets betekenisvol voor henzelf is en moet zijn. Het wordt belangrijk gevonden dat het werk uitdagend en boeiend is. Het werken in een corporatie die maatschappelijk verantwoord onderneemt blijkt daar een goede werkomgeving voor te zijn.

In grote lijnen worden twee groepen zichtbaar. Aan de ene kant zijn er participanten die een achtergrond hebben in het sociale of het maatschappelijke, vaak vanuit de opleiding en (waarschijnlijk daarmee) ook vanuit de persoonlijke interesse. Aan de andere kant is er een groep die van oorsprong ‘ergens anders’ vandaan komen. Deze mensen zijn meer dan eens min of meer toevallig in de woningcorporatie terechtgekomen en dus niet zozeer vanuit de opleiding of persoonlijke interesse.

De eerste groep is dus geïnteresseerd vanuit opleiding of persoonlijke interesse en heeft daarom waarschijnlijk al wat meer aansluiting bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat zien we goed terug in het volgende citaat waarin gevraagd werd of een medewerker sociaal beheer, die vertelde over verschillende conflicten waarmee ze te maken krijgt, die conflicten ook zou kunnen missen: *Daar zou ik heel kriebelig van worden, maar ik denk wel heel regelmatig ‘laat die conflicten maar aan iemand anders over’. Maar kijk, als er geen problemen zouden zijn, ik vind het wel een heel interessant onderwerp. Maar ik merk wel aan mijzelf dat ik daar op een ander niveau mee bezig wil zijn, op dit moment, dan het één op één bespreekbaar maken van die problemen. Dat je dus inderdaad merkt dat veel meer denkt in sociale structuren, als oorzaak van een overlastprobleem. Dat je daarmee aan de gang wilt.*

In dit voorbeeld is duidelijk zichtbaar dat de participant (die een studie heeft gedaan die aansluit bij haar werkzaamheden) gemotiveerd wordt door de situaties waar de participant mee te maken krijgt en dat dit raakvlakken vertoont met de ideeën die vanuit de studie zijn

gekomen. Een ander goed voorbeeld daarvan is een participant die dit eigenlijk letterlijk zelf uitlegt in het volgende citaat: *Ik denk wel dat ik meerdere dingen zou kunnen doen, maar ik voel me wel als een vis in het water. Ik denk ook dat het best een mooie functie is voor een antropoloog, een antropoloog is bij uitstek geschikt, leert er voor om een netwerk om zich heen op te bouwen en op basis van dat netwerk, door middel van participerende observatie en andere technieken, een beeld te krijgen van een gemeenschap. Eigenlijk doe ik hier niets anders. Ik probeer zo goed mogelijk een bepaalde gemeenschap, een bepaalde wijk, een bepaalde straat te faciliteren. Deels door het wonen maar ook door het wonen plezierig te helpen maken.*

Maar hoe zit het dan met die tweede groep, die vanuit een andere achtergrond toch bij de woningcorporatie terecht is gekomen? Hoe kijken die tegen hun werk aan?

Binnen deze groep is de rode draad dat men niet direct een connectie had met de corporatiesector en soms zelfs een negatief beeld hiervan had. Men had daarom ook niet altijd een verklaring waarom de keuze op de corporatie gevallen was. Wat wel vaak een rol speelde was een behoefte aan bepaalde aspecten die elders niet gevonden werden. Hierbij werden punten als diepgang, betekenisverlening, werken met mensen en voldoening regelmatig genoemd. De werkzaamheden binnen de corporatie blijken voor deze groep ruimte te bieden om die aspecten te verwezenlijken. Ook bleek dat sommigen het imago van voorgaande banen niet vonden aansluiten bij de eigen persoon, dat zorgde ook voor motivatie om bij de corporatie te gaan werken. Één voorbeeld daarvan is zeer treffend, die van een voormalig makelaar. In het interview werd duidelijk dat de makelaardij niet was wat hij wilde, gevraagd naar wat hem tegenstond antwoordde hij het volgende: *Ja, ten eerste ziet de buitenwereld het als snel geld verdienen, snelle jongens en grote auto's, dat hele verhaal. Op het moment dat je zegt dat je makelaar bent dan hebben mensen ook direct een bepaald beeld bij je. Nou daar wil ik niet mee worden geïdentificeerd, in dat opzicht. Dat past mij niet.*

Hier wordt duidelijk dat deze participant niet tevreden was met het imago van zijn vorige werk, dat sloot niet aan bij zijn persoon. Daarmee is ook duidelijk dat werk een invloed heeft op het imago en ook op het zelfbeeld. Dat werd in de andere gesprekken ook duidelijk en met name deze groep die vanuit een andere achtergrond kwam is daar bewust mee bezig. Wellicht komt dit bewuste ook voort uit de ontevredenheid in de vorige baan. Wanneer alles ongeveer gaat zoals men wil, is men zich er ook niet zo bewust van. Terwijl er op het moment dat er wrijving is tussen de werkelijkheid en wat wenselijk is, dit al snel op de voorgrond treedt en

bewust ervaren wordt. Het zorgt er in ieder geval voor dat deze participanten naar iets anders op zoek zijn gegaan en bij de corporatiesector terecht zijn gekomen. Toen dezelfde participant als van het voorgaande citaat gevraagd werd naar het beeld wat bij zijn huidige functie hoort antwoordde hij: *Het is voor mij vooral een heel brede baan en dat maakt het dat ik met heel veel plezier naar mijn werk ga en daar heel veel voldoening uit haal. Op basis daarvan ben ik blij met het plaatje dat daar bij hoort. Dat het wel in een verantwoorde omgeving gebeurt en dat het ook met een sociale achtergrond allemaal gebeurt.*

Voor deze participant speelt het duidelijk een rol dat hij een gedeelte van zijn zelfbeeld kan ontlenen aan zijn werk. Daarbij is het belangrijk dat dit werk dus eigenlijk maatschappelijk verantwoord is. Toch gaat het niet alleen om maatschappelijk verantwoord, ook het ondernemende is van belang. Dat er in het werken in een corporatie ook economische uitdagingen zitten wordt daarom ook positief gewaardeerd, het is met name de combinatie van 'het goede doen' en het ondertussen er voor zorgen dat je financieel gezond bent en blijft die als uitdagend wordt ervaren.

Een soortgelijk voorbeeld is afkomstig van een voormalig accountant. Zijn ervaring met de accountancy ziet er als volgt uit: *Wat je in de accountancy ziet, in de accountancy doe je een kunstje, dat kunstje doe je voor veertig klanten en dat doe je jaar in jaar uit. Je maakt een jaarrekening voor een klant maar verder heb je weinig betrokkenheid bij die klant zelf. Die klant wil gewoon een papiertje hebben en een aangifte en that's it. Dat is jammer, je wilt gewoon iets meer uit je werk halen. Iets meer diepgang, iets meer betrokkenheid en ja dat kun je in accountancy dus eigenlijk niet vinden.*

In dit citaat is het duidelijk dat voor deze participant gold dat de accountancy te weinig te bieden had. Hier was dus wel sprake van gewoon je werk doen en niet veel meer. Toch moeten er bij de woningcorporaties ook gewoon jaarrekeningen gemaakt worden. Maar ook daar zit een verschil met bijvoorbeeld de accountancy, blijkt uit het citaat dat verderop in hetzelfde gesprek viel: *De huurder neemt toch een product van ons af en het is natuurlijk toch een eerste levensbehoefte, een dak boven je hoofd. Over het algemeen is de huurder een heel leuke klant denk ik. Een leuke partij om contact mee te hebben, het is natuurlijk heel anders dan dat je in handelsbedrijf zit waar je continue over marges praat, dat is een heel andere klant natuurlijk.*

Juist omdat het product verschilt, is ook de relatie met de klant verschillend. Een huis betekent veel voor de huurders en daarom betekent het verhuren en het in goede banen leiden van het wonen ook meer voor de werknemers. Het zorgt er voor dat de werknemers het nut in zien van hun arbeid. Dat gegeven in combinatie met de uitdaging die zit in de economische kant van het verhaal, zorgt ervoor dat zowel de laatst beschreven groep, met een andere achtergrond, als mensen met een aansluitende achtergrond (bijvoorbeeld een sociaal maatschappelijke studie) hun werk als zinnig en diepgaand beoordelen. Het zorgt er voor dat de werknemers betrokken zijn bij hun werk en daarom ook bij de klant en diens omgeving. Of zoals één van de participanten het noemde: *De meeste mensen die hier werken zijn in ieder geval heel betrokken bij het werk en ik merk dat ik mijzelf af en toe in de hand moet houden om niet te ver te gaan. Je moet een keertje ophouden met nadenken, goed is goed.*

Deelvraag 6: Is er een verschil in hoe mensen arbeid beleven, voor en na de invoering van maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Deze deelvraag is lastig te beantwoorden aangezien er geen exact moment is waarop het maatschappelijk verantwoord ondernemen is ingevoerd. Het is daarom moeilijk om te zeggen of de beleving is veranderd. Wanneer deelvraag vijf nog eens bekeken wordt valt van daaruit wel iets te zeggen over een veranderde beleving. Vooral de voorbeelden van mensen die vanuit een andere baan kwamen illustreren dat arbeid een extra betekenis krijgt op het moment dat er maatschappelijk verantwoord ondernemen bij komt kijken. Aangezien eerder ook al duidelijk werd dat in de corporatiesector sprake was van een verandering, namelijk de verschuiving van het productgerichte handelen naar het klantgerichte handelen zou het goed kunnen dat die extra betekenis daarmee voor meer werknemers van de corporatie aanwezig is. Één van de participanten die al wat langer werkzaam is bij een van de corporaties zei: *Mijn drijfveer is eigenlijk heel eenvoudig gezegd: Met mensen resultaten halen voor mensen. En doordat de branche opschuift van bouwen naar zelfregie voor de bewoners en ook naar de omgeving kan ik dat hier ook doen. Daarin zitten voor mij in ieder geval heel veel boeiende aspecten.*

Daarin wordt duidelijk dat op het moment dat men meer geboeid is door het ‘werken met mensen, voor mensen’ dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen er voor kan zorgen dat het werk ook boeiender wordt. En eigenlijk bleek uit alle gesprekken dat deze voorkeur aanwezig was.

Een andere participant gaf aan dat hij van te voren een beeld had van de corporatie wat niet bepaald positief was, het was een beetje stoffig beeld waar hij niet bij dacht te horen, zoals blijkt uit het volgende citaat: *Eigenlijk heb ik altijd gezegd als ik bij een corporatie ga werken moet je me waarschuwen, want dan gaat er iets fout.*

Ondanks dat bleek toch dat de corporatie een uitdagende en leuke baan in petto had: *Het stoffige imago wat ik voor ogen had, dat is hier gewoon niet. (...)Maar ik denk dat wij toch vrij ondernemend zijn. Wat je ook ziet is met name de multidisciplinaire ontwikkeling in de bouw, gebouwen waar maatschappelijke functies in terecht komen, met scholen, met zorgcombinaties.*

Het blijkt dus dat er, ondanks het ontbreken van een duidelijk moment van invoering, wel een verandering gaande is die positief opgepakt wordt. De aandacht voor de klant en zijn omgeving en de manier van werken die daarbij hoort wordt ervaren als uitdagend en als iets waardoor het werk meer diepgang krijgt.

Conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten samengevat tot een conclusie. Daarmee wordt ook een antwoord gegeven op de hoofdvraag:

Hoe ziet het maatschappelijk verantwoord ondernemen er uit bij de onderzochte woningbouwcorporaties en welke betekenis heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de mensen die in die organisaties werken?

Het is belangrijk om op te merken dat de hoofdvraag uit twee componenten bestaat, namelijk een gedeelte over de corporatie in zijn geheel en een gedeelte waarin aandacht is voor de personen.

De corporatie

Het maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de onderzochte woningcorporaties kent een paar verschillende aspecten. Zo blijkt dat de opzet van het maatschappelijk verantwoord ondernemen er vooral op gericht is om de klant centraal te stellen, in plaats van de focus te leggen bij puur de woningbouw en het beheer daarvan. Daarmee wordt niet alleen bedoeld dat er aandacht is voor wensen en behoeftes van de klanten, er wordt ook aandacht besteed aan de woonomgeving van de klant. Dit is niet alleen voor de klant: door de woonomgeving aantrekkelijk te houden (door bijvoorbeeld ook te investeren in voorzieningen) blijft ook de eigen markt aantrekkelijk. Hoe lang deze vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen al speelt bij de corporaties is niet geheel duidelijk. Het is in ieder geval iets wat de laatste jaren in opkomst is, maar het is niet van de ene dag op de andere ingevoerd. Ook blijkt dat de woningcorporaties van oorsprong een maatschappelijke functie hebben, dus het zit ook wel enigszins in het karakter van de organisaties. Het verschil kan in het uitgangspunt zitten. Op het moment dat de woningcorporatie zich richt op het bouwen van woningen en het beheer daar van, met als doelgroep de sociaal zwakkeren die niet of niet helemaal zelf kunnen voorzien in huisvesting, dan dienen zij daarmee zeker een maatschappelijk doel, in die zin is dat een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Op het moment dat de corporatie dat uitgangspunt achter zich laat en er voor kiest om de klant centraal te stellen, oog te hebben voor diens behoeftes en ook een rol gaat spelen in de omgeving dan is er veel meer sprake van een soort dialoog tussen corporatie, klant en omgeving. Juist dat punt is kenmerkend voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is dan meer dan alleen de producten afleveren, het is verbonden zijn met diegene die het product nodig hebben. Die verbondenheid, die relatie vormt dan het uitgangspunt.

Om die verbinding te hebben en in stand te houden moet het maatschappelijk verantwoord ondernemen door de hele organisatie heen aanwezig zijn. Dit bleek ook het geval. Van het niveau van de directeur en het managementteam tot en met de vakmensen van de onderhoudsdienst en weer terug, allemaal zijn ze op een bepaalde manier actief. Per corporatie bestaan er wel wat verschillen, afhankelijk van de grootte en de setting van de organisatie. Waarschijnlijk is dit ook de enige manier waarop het maatschappelijk verantwoord ondernemen volledig tot zijn recht komt. Belangrijk hierbij is namelijk de signaleringsfunctie die de corporatie heeft, daarbij zijn ook de onderhoudsmedewerkers erg belangrijk aangezien dat vaak de mensen zijn die bij de klanten over de vloer komen. Zij kunnen een problematische situatie bij mensen thuis vroegtijdig signaleren en dit doorspelen naar diegene die daar meer in thuis is, zoals de sociaal medewerker. Op die manier heeft iedereen binnen de corporatie een eigen rol met betrekking tot het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar ook de corporatie als geheel speelt een rol bij het signaleren van problemen. Wanneer er een probleem of potentieel probleem gesignaleerd wordt is de corporatie ook diegene die de juiste hulpverlenende organisatie op de hoogte kan brengen en in overleg daarmee kan zoeken naar een oplossing. Ook daarin is het takenpakket van de corporatie dus meer dan alleen de woningbouw en -beheer.

Om dit alles goed te laten verlopen is het noodzakelijk dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen een automatisme is geworden, dat het is geïntegreerd in de dagelijkse praktijk. In hoeverre dit precies het geval is, is lastig te zeggen. Het feit dat die integratie een proces is wat nog gaande is geeft in ieder geval aan dat het nog niet vanzelfsprekend is. Aan de andere kant waren er met name voorbeelden van situaties waarin het wel goed verloopt. Vooral voor die werknemers die van oorsprong geen functie hebben die aansluit bij het maatschappelijk verantwoord ondernemen kan het nog steeds wennen zijn. Op die plaatsen is het belangrijk om heel bewust bezig te blijven met het hoe en waarom van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De woningbouwcorporaties blijken dus bezig met een omslag waarin de identiteit van de corporatie behoorlijk verandert. De corporaties doen niet alleen meer voor de klant ze zijn ook meer betrokken in de omgeving en zodoende zijn ze een belangrijke speler geworden in het maatschappelijk veld.

De personen

Deze nieuwe of veranderende identiteit van de woningbouwcorporatie heeft ook een effect op de mensen. Bij deelvraag vijf en zes zagen we dat de manier van werken die kenmerkend is

voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (een combinatie tussen een goed product neer zetten met oog voor de klant en diens omgeving en economisch gezond blijven) een uitdaging biedt voor de werknemers. De participanten geven aan dat beide aspecten belangrijk voor ze zijn en dat bij het wegvallen van één van deze twee aspecten het werk voor minder voldoening zou zorgen. Dit geldt voor beide groepen die onderscheiden worden, namelijk de groep die een aansluitende achtergrond heeft en ook voor de groep die vanuit een andere achtergrond bij de corporaties terecht zijn gekomen. Bij die laatste groep blijkt ook dat het werk een belangrijke factor is bij de identiteitsvorming. Sommigen konden uit vorige banen niet de uitdaging en de voldoening halen omdat daar ofwel te veel de nadruk lag op de sociale kant ofwel te veel de nadruk lag op de economische kant. Daarbij geldt ook dat mensen zichzelf identificeren aan de hand van het werk dat zij doen en dat dit ook belangrijk is voor het imago wat anderen van hen hebben. Werken bij een maatschappelijk verantwoord ondernemende organisatie zorgt daardoor niet alleen voor een positieve beleving van arbeid. Het zorgt er ook voor dat het gedeelte van de identiteit dat ontleend wordt aan arbeid als positief wordt ervaren. Voor beide groepen is het dus zo dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen zorgt voor een arbeidsbeleving die verder gaat dan alleen van negen tot vijf werken. Het wordt gezien als iets waarbij men betrokken is en ook betrokken wil zijn.

Combinatie

Eigenlijk zijn deze twee niveaus, van de corporatie als geheel en die van de persoon, onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wanneer de organisatie maatschappelijk verantwoord wil ondernemen vraagt dit om werknemers die deze visie onderschrijven. De werknemers moeten het nut er van inzien en dit zelf ook belangrijk vinden. Aan de andere kant hebben de werknemers die dit belangrijk vinden ook de organisatie nodig die op deze manier te werk wil gaan, anders is de ruimte er simpelweg niet voor dergelijke activiteiten.

Zodoende vormen de woningcorporaties dus een goed voorbeeld van hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen er in de praktijk uit kan zien: als een organisatie die betrokken en verbonden is met de klanten. Daarnaast is het ook een organisatie die aandacht heeft voor de omgeving waarin de corporatie een rol speelt, en daar een positieve bijdrage aan wil leveren. Binnen die organisatie werken de mensen die dit zelf ook belangrijk vinden en gemotiveerd zijn om daar aan te werken en er voldoening uit halen. Op die manier zijn dus de werknemers, de organisatie, de klanten en de omgeving allemaal met elkaar verbonden.

Reflectie en discussie

Dit onderzoek was in opzet een onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen en hoe dit er in de praktijk uit kan zien. De woningcorporatie is het ‘veld’ geweest waar dit onderzoek heeft plaats gevonden. Daardoor komt wel de vraag naar voren of dit onderzoek nu puur over maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat of dat het eigenlijk meer een casestudy over woningcorporaties is geworden. Volgens mij is beiden gedeeltelijk waar. Het onderzoek biedt een inzicht in wat de onderzochte woningcorporaties doen, wat valt onder maatschappelijk verantwoord ondernemen en zodoende worden beide onderwerpen uitgelicht. Daarmee is het natuurlijk wel een beperkt onderzoek. Het is sterk de vraag of de gevonden resultaten generaliseerbaar zijn naar andere sectoren. Ik vermoed dat dit niet het geval is aangezien andere sectoren met heel andere producten en andere klanten werken. De visie dat klant en omgeving centraal staan en dat van daaruit gehandeld wordt kan natuurlijk wel overal voorkomen maar de praktische invulling daarvan waarschijnlijk niet. Voor de beleving van de werknemers ligt dit volgens mij anders. De beschreven betrokkenheid en voldoening is een meer persoonlijk aspect die ook in andere maatschappelijk verantwoord ondernemende organisaties te vinden kan zijn, maar daar kan vanuit dit onderzoek niets over worden gezegd. Daarom is het wetenschappelijk beeld van maatschappelijk verantwoord ondernemen nog lang niet compleet.

Daarnaast kwam maatschappelijk verantwoord ondernemen in de theorie naar voren als een manier waarop aan economisch egocentrisme van bedrijven voorbij gegaan kon worden. Daarover valt aan de hand van deze gegevens ook niet direct een uitspraak te doen. Het is wel duidelijk dat binnen deze sector en voor deze groep mensen maatschappelijk verantwoord ondernemen een manier van werken biedt die niet gaat om rauwe winst maar om verbetering en investering, niet alleen met betrekking tot de eigen positie of bankrekening maar ook met betrekking tot de klant. Maar het biedt geen reden waarom andere bedrijven, die meer winstgericht handelen, ook maatschappelijk verantwoord zouden gaan ondernemen. Het zou in aanvulling op dit onderzoek interessant kunnen zijn om werknemers te interviewen die werken in een organisatie die winst belangrijker vindt dan de sociaal maatschappelijke effecten van hun handelen. Welke motivatie speelt daar een rol? Op welke manier halen die mensen voldoening uit hun werk?

Het is namelijk goed mogelijk dat de werknemers die maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk vinden op den duur vanzelf terecht komen bij een organisatie die dit ook belangrijk vindt. Dan is het ook niet verwonderlijk dat werknemers en organisatie goed

op elkaar aansluiten. In hoeverre maatschappelijk verantwoord ondernemen een rol kan (gaan) spelen op het niveau van de hele samenleving is dus nog een interessant punt wat vraagt om meer onderzoek.

Referenties

Brinkgreve, C. *De ogen van de ander. De sociale bronnen van zelfkennis* Augustus, 2009

Cramer, J. van der Heijden, A Jonker, J *Balanceren tussen denken en doen. Het proces van operationalisering van het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen bedrijven.* Erasmus Universiteit Rotterdam, 2004

De Botton, A. *Bedrijfsleven en filosofie* zevenentwintigste van der Leeuw lezing, Volkskrant boekenfonds, Amsterdam 2009

Dohmen, J. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst.* Ambo Amsterdam, 2007

Dohmen, J. *De autonome mens. Nieuwe visies op gemeenschappelijkheid (hoofdstuk 'Moderne lessen in zelfbeheer')* Uitgeverij SUN, 2007

Fay, B. *Contemporary Philosophy of social science* Blackwell publishing, 1996

Felling A.J.A. *Het proces van individualisering: een kwarteeuw sociaal-culturele ontwikkeling* Katholieke Universiteit Nijmegen, 2004

Glassman, W.E. & Hadad, M. *Approaches to psychology* Open university Press, 2004

Klamer, A. *de vertrouwenscrisis. Over het krakend fundament van de samenleving.* Meulenhof, 2008

Kunneman, H. *Voorbij het dikke-ik . Bouwstenen voor een kritisch humanisme.* Uitgeverij SWP Amsterdam, 2005

Kunneman, H. *De autonome mens. Nieuwe visies op gemeenschappelijkheid (hoofdstuk Dikke autonomie en diepe autonomie)* Uitgeverij SUN, 2007

Noordegraaf-Eelens, L. & Velthuis, O. *De markt is niet perfect* In: De groene Amsterdammer, P. 20-23, NV Weekblad De Groene Amsterdammer, 27-11-09

Schnabel, P. *een eeuw van verscheidenheid. Van achterstelling tot zelfontplooiing: de dynamiek van het gelijkheidsideaal* Sociaal en Cultureel planbureau, 2004

Verbrugge, A. *Tijd van onbehagen. Filosofische essays over een cultuur op drift*. Uitgeverij SUN, 2004

Vermeend, W. *De wereld moet veranderen* Co-referaat in de zevenentwintigste van der Leeuw lezing, Volkskrant boekenfonds, Amsterdam 2009

Wijnberg, R. *Nietzsche en Kant lezen de krant* De Bezige Bij, 2009

Bijlagen

Topiclijst bij het onderzoek naar de betekenis van Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bij werknemers. Dit onderzoek is onderdeel van het bachelorproject algemeen sociale wetenschappen.

Bob Stouten, 3248399

Subgroep: Zelfkennis en identiteit

Begeleiding: Christien Brinkgreve

Vraagstelling

Welke betekenis heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de mensen die in een organisatie werken waar dit is ingevoerd?

De volgende deelvragen zijn hierbij geformuleerd:

Hoe is MVO in de organisatie opgezet?

Wanneer is MVO ingevoerd en hoe zag de organisatie er uit voor de invoering?

Wie heeft er in de organisatie mee te maken en op welke manier?

In hoeverre is MVO geïntegreerd in de dagelijkse praktijk?

Welke betekenis speelt arbeid in het leven van de werknemer?

Is er een verschil in hoe mensen arbeid beleven, voor en na de invoering van MVO?

Openen: (voorstellen is waarschijnlijk al gebeurd, anders natuurlijk netjes voorstellen)

Uitleggen over het onderzoek, Bachelor ASW, onderzoek naar de betekenis van MVO bij de werknemers. Tijd aangeven die het ongeveer kost: 45 minuten. Uitleggen dat anoniem verwerkt wordt. Vragen of het opgenomen mag worden. Vragen of de participant zelf nog vragen heeft.

Topics expertinterview:

- Algemene kenmerken: leeftijd, geslacht, opleiding.
- Werk individueel: Aard en omvang, motivatie (solliciteren destijds en blijven werken nu)

(kunt u uw werkzaamheden omschrijven? Hoeveel uur maakt u in de week? Hoe bevalt uw functie? Wat was uw motivatie om 'destijds' te solliciteren? Hoe staat dat er vandaag de dag voor?)

- Werk relationeel: relatie met de organisatie als geheel (imago en conformeren daarmee) relatie met collega's en eventueel relatie met klanten/markt.

(Kunt u misschien wat vertellen over het imago van dit bedrijf? Hoe denkt u daar over?

Sluit het aan bij uw eigen ideeën en/of opvattingen? Hoe is de omgang met collega's?

Veel of weinig contact? Hoe ervaart u het contact? Vragen naar de leidinggevende functie als daar sprake van is. Is er sprake van contact met de klanten of cliënten? Hoe ervaart u dat?)

- Wat is de bedrijfsfilosofie en strategie? Wat zijn de daarbij horende (culturele en operationele) waarden en kenmerken?

(Hoe zou u de cultuur in de organisatie omschrijven? Hoe is de relatie tussen het bedrijf en haar werknemers? Welke waarden staan hoog in het vaandel? Hoe probeert het bedrijf invulling te geven aan die waarden? Hoe pakt dat uit in praktijk?

- Sluit de invulling van MVO aan bij die waarden en kenmerken of is het een 'nieuwe koers, vernieuwend proces'?

(Als het nog niet over MVO gaat, korte overstap maken: 'ik wil graag een paar vragen stellen over het invoeren van MVO' of iets dergelijks.)

(Was er al sprake van sprake van MVO of iets wat daar op lijkt? Zo ja, wat dan en hoe werd dat uitgevoerd? Waar kwam de introductie van MVO vandaan? Op welke wijze verliep de invoering? Hoe werd dat opgepakt door de werknemers? Hoe verliep de invoering? (inhaken op het antwoord, sluit het dus aan de structuur die er al was of was het een flinke omslag, of andere punten die aangehaald worden. Vooral vragen naar de uitwerking bij de werknemers)

- Wat was er al aanwezig qua MVO bij de werknemers?

(Welke betrokkenheid is kenmerkend voor de werknemers? Zijn ze actief gericht op de klant/cliënt of juist niet, erg afhankelijk van het antwoord.) Hoe denkt u dat de werknemers tegen MVO als onderdeel van hun werkzaamheden aankijken? (belangrijk voor de eigen motivatie of misschien juist meer als iets wat opgelegd is, afhankelijk van het antwoord op eerdere vragen.)

- extern gericht versus intern gericht. (stakeholders, intern proces of de markt als prioriteit)

(Met welk doel is MVO opgezet? Wie is er gebaat bij deze specifieke vorm van MVO? En hoe is diegene er dan bij gebaat? Wat is het nut voor het eigen bedrijf? Gaat het daarom om of iets anders?)

- opgezet als doel zelf (ethische kwestie) of als instrument ten bate van een ander doel.
Of wellicht een andere reden?

(Welke betekenis heeft MVO nu binnen de organisatie? Hoe belangrijk is het geworden? Is het bepalend voor de organisatiecultuur of is het minder belangrijk? Als het minder belangrijk is, welke functie heeft het dan? Eventueel doorvragen naar instrumentele invulling versus invulling als doel op zich.)

- Hoe verliep het vertaalproces van het algemene idee MVO naar de praktijk?
(Was er een plan van aanpak? Waren er punten die opvielen bij het invoeren? Waren er moeilijkheden of juist eenvoudige stappen? Is het uiteindelijk toegespitst op de praktijk of heeft de praktijk zich aan moeten passen? Is het idee wat er van te voren was ook gerealiseerd?)

Topics participanten:

- Algemene kenmerken: leeftijd, geslacht, opleiding.
- Werk individueel: Aard en omvang, motivatie (solliciteren destijds en blijven werken nu)

(kunt u uw werkzaamheden omschrijven? Hoeveel uur maakt u in de week? Hoe bevalt uw functie? Wat was uw motivatie om 'destijds' te solliciteren? Hoe staat dat er vandaag de dag voor?)

- Werk relationeel: relatie met de organisatie als geheel (imago en conformeren daarmee) relatie met collega's en eventueel relatie met klanten/markt.

(Kunt u misschien wat vertellen over het imago van dit bedrijf? Hoe denkt u daar over? Sluit het aan bij uw eigen ideeën en/of opvattingen? Hoe is de omgang met collega's? Veel of weinig contact? Hoe ervaart u het contact? Is er sprake van contact met de klanten of cliënten? Hoe ervaart u dat?)

(Als het nog niet over MVO gaat, korte overstap maken: 'ik wil graag een paar vragen stellen over het invoeren van MVO' of iets dergelijks.)

- Wordt MVO ervaren als een ethische kwestie? Is het waardengeoriënteerd of een instrument voor een ander doel (beter imago etc.)

(Hoe heeft u de invoering van MVO ervaren? (doorvragen, het kan ervaren worden als opdracht of als nieuwe invulling van relaties met collega's of cliënten, of het wordt anders ervaren. Had u het idee dat er al sprake was van MVO, zo ja wat deed u dan? Hoe denkt u

over de plek van MVO binnen uw werkzaamheden? Vindt u MVO belangrijk of juist niet en waarom?)

- Wordt het ervaren als praktisch, aansluitend met de organisatie of als *anders*...?

(Heeft u het idee dat MVO een belangrijke verandering teweeg heeft gebracht op uw vloer/afdeling/? Waarom wel, waarom niet?)

- Heeft MVO invloed op de participant? Is er sprake van een soort wederzijdse invloed in betekenisverlening?

(Heeft MVO invloed op hoe u uw werk nu ervaart? Is de voldoening die u uit uw werk haalt anders nu er sprake is van MVO? Hoe is die voldoening dan anders? Kijkt u nu anders tegen uw functie aan? Heeft MVO nog andere veranderingen in beweging gebracht voor u persoonlijk? Hoe zien die veranderingen er uit? Hoe ervaart u die veranderingen?)

- Speelt de participant zelf een rol in het vormgeven van MVO?

(Hoe ziet u uw plek in de MVO georiënteerde organisatie? Hoe ziet u uw invloed op de vorming van MVO? Speelt u wel of niet een rol in het de invulling van MVO en hoe denkt u daar over?)