

DEEL 1: MBO & HR VOOR ZOWEL BEDRIJF ALS VOOR NPO

In dit deel worden er onderzoeken besproken over de relatie tussen MBO en HR, zowel voor de NPO als voor het bedrijf.

1. MBO als matching-mechanisme tussen werkgever en werknemer

Sinds jaar en dag proberen we mensen en organisaties in hokjes te stoppen. “Hij of zij is zo’n type,” of: “Die organisatie kunnen we typeren als....” Dit maakt de complexe realiteit van alledag makkelijker te begrijpen. Met betrekking tot MBO (en het bredere MVO) is dat zeker niet anders. Een van de redenen om organisaties en werknemers te typeren, is dat we dan makkelijker kunnen kijken of deze uit hetzelfde hout zijn gesneden.

Een recente ontwikkeling is namelijk dat MBO (en het bredere MVO) kan bijdragen aan de match tussen de werkgever en de werknemer. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat de gedeelde normen en waarden op het gebied van MBO leiden tot een sterkere band tussen werknemer en werkgever. Ook blijken organisaties aantrekkelijker te zijn voor (potentiele) werknemers als zij midden in de maatschappij staan en dat ook uitdragen. Daarnaast kiezen steeds meer organisaties voor kandidaten die zich maatschappelijk betrokken tonen met bijvoorbeeld vrijwilligerswerk. Daarom is het belangrijk dat we werkgevers en werknemers op eenzelfde manier kunnen typeren. Het is anders appels met peren vergelijken en je weet dan nooit of je écht bij elkaar past op het gebied van MBO. Het doel van deze bijdrage is daarom het creëren van een typologie die zowel toepasbaar is op (potentiele) werknemers en op werkgevers, zodat MBO- en MVO-managers

eens kunnen kijken of -en zo ja, in hoeverre- er een match is tussen het bedrijf en de werknemers.

Appels met appels vergelijken; creëren van een parallelle typologie

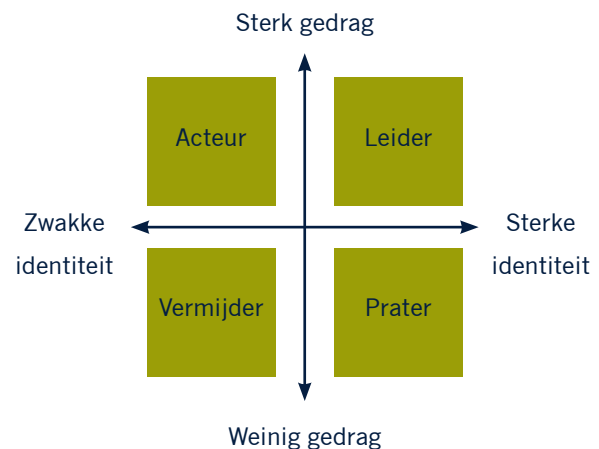
Om te bepalen wat voor type MBO-werkgevers en werknemers zijn, is het belangrijk om naar twee specifieke aspecten te kijken: de MBO-identiteit en het daadwerkelijke MBO-gedrag. De MBO-identiteit uit zich in hoeverre MBO zich heeft geworteld in het hart van de organisatie. Is het te vinden in de strategie, waarden, cultuur, missie, visie en structuur van de organisatie? Hetzelfde geldt voor het identificeren van het type werknemer: als deze een hoge MBO-identiteit heeft, zit maatschappelijke betrokkenheid in zijn of haar vezels, in de normen en waarden. Een hoge (of sterke) MBO-identiteit betekent dat MBO echt in het 'DNA' van de organisatie of persoon

terug te vinden is en een lage identiteit wanneer de werkgever of werknemer dit helemaal niet belangrijk vindt.

Het MBO-gedrag resulteert zich in hoeverre organisaties en medewerkers daadwerkelijk activiteiten ondernemen, meestal in de vorm van het ontwikkelen en uitvoeren van concrete programma's. Zoals op het gebied van duurzaamheid en ethiek, maar ook werknemers-vrijwilligerswerk en payroll-giving (donaties door medewerkers dat direct van het salaris wordt afgehaald, altijd ondersteund en soms zelfs gematched door het bedrijf). Net zoals MBO-identiteit, kan het gedrag in hogere of lagere mate aanwezig zijn. Laag betekent dat er eigenlijk weinig of geen concrete activiteiten worden ondernomen door de organisatie of de medewerker. Hogere waarden op gedrag betekent een actief maatschappelijk programma.

Maar, organisaties en mensen handelen niet altijd naar hun normen en waarden of wat ze zeggen dat ze belangrijk vinden. Zo kunnen organisaties en medewerkers MBO wel belangrijk vinden, maar vinden zij geen tijd of mogelijkheden om het daadwerkelijk om te zetten in acties. Organisaties kunnen bijvoorbeeld op korte termijn andere prioriteiten hebben of medewerkers worden door een privésituatie belemmerd om zich daadwerkelijk in

te zetten voor MBO. Tegelijkertijd zijn er organisaties en medewerkers die MBO helemaal niet belangrijk vinden, maar door bijvoorbeeld instrumentele motieven (zoals betere concurrentiepositie of een betere relatie met de manager) wel deelnemen aan MBO-activiteiten. Daarom is het belangrijk bij het typeren van medewerkers en organisaties het gedrag en identiteit als apart, maar ook als potentieel gerelateerd construct te zien. Wanneer men weet wat de MBO-identiteit en het daadwerkelijke MBO-gedrag is van de organisatie zelf én van de werknemer, kan men deze typeren met behulp van *Figuur 1*.



Figuur 1: MVO typologie van organisaties en werknemers



De vier typen in figuur 1 zijn:

- 1. Vermijder:** Dit zijn de werknemers en bedrijven met zowel een laag MBO-gedrag en een lage MBO-identiteit. Werknemers en organisaties hebben geen interesse in MBO, vinden het niet belangrijk en ontwikkelen en implementeren geen MBO-activiteiten. Deze organisaties komen onder andere door druk van stakeholders (belanghebbenden rondom het bedrijf) bijna niet meer voor onder grote organisaties. Wel vallen midden- en kleinbedrijven hier soms nog onder. Medewerkers kunnen zich makkelijker onttrekken aan MBO, omdat dit wordt gezien als gedrag dat extra is en dus niet bij hun werkschrijving hoort. Dat wil niet zeggen dat medewerkers totaal geen maatschappelijke betrokkenheid hebben. Zij kunnen uiteraard maatschappelijk actief zijn in hun privéleven, maar dat buiten de werksfeer (willen) houden.
- 2. Prater:** Dit segment kenmerkt zich door wel te zeggen dat ze MBO belangrijk vinden, maar de daad niet bij het woord voegen. Deze werknemers en organisaties hebben geen zin of tijd om daadwerkelijk MBO-gedrag te tonen. Werknemers geven bijvoorbeeld aan dat ze al erg druk zijn op hun werk, waardoor ze geen kans zien om ook nog eens MBO-gedrag te vertonen op het werk. Daarnaast kunnen zij ook allerlei privékwesities

hebben waardoor zij niet in staat zijn om naast hun reguliere werkzaamheden ook deel te nemen aan MBO-activiteiten. Organisaties staan voor dezelfde uitdagingen. Er kunnen allerlei interne of externe omstandigheden zijn waardoor de organisatie de MBO-activiteiten gewoonweg niet georganiseerd krijgt (geen goede partners, geen intern of extern draagvlak voor MBO-programma, weinig steun van organisatieleiders, etc).

- 3. Acteur:** Dit segment is het tegenovergestelde van de prater, aangezien ze wel het gedrag vertonen, maar het niet in hun identiteit zit. Organisaties of medewerkers ontwikkelen en implementeren een MBO-programma, veelal gemotiveerd door egoïstische doelen of omdat het verplicht is. Er kan bijvoorbeeld een actief MBO-programma zijn omdat de overheid verlangt bij aanbestedingen dat er iets aan maatschappelijke betrokkenheid gedaan moet worden. Veel (lokale) overheden hebben steeds vaker een sectie in hun aanbestedingen die dit van bedrijven verlangt. Daarnaast kunnen werknemers meedoen aan dergelijke programma's om zo in een goed daglicht te komen bij hun manager of omdat zij denken dat zij er anderszits beter van worden. (Dat is overigens iedereen goed recht!) Ook kunnen medewerkers min of meer gedwongen

worden, zonder zelf het belang ervan te waarderen. Zo worden bijvoorbeeld veel trainees ingezet bij MBO-programma's zonder dat ze een keuze hebben. Een deel van deze mensen doet wel mee, maar vindt het totaal niet belangrijk. Dit wil trouwens niet zeggen dat deze mensen het niet belangrijk kunnen gaan vinden, nadat ze met MBO in aanraking zijn geweest.

4. *Leider*: Dit type is gebaseerd op een hoge mate van identiteit en ook een hoge mate van gedrag. Organisaties en werknemers kunnen worden gezien als echte MBO-leiders die anderen motiveren om mee te doen. MBO wordt door de gehele organisatie gezien als een belangrijk onderdeel van 'wie we zijn' en MBO is simpelweg 'wat we doen'. De organisatie is dan intern en extern erg actief op maatschappelijk vlak. MVO is dan vaak geïntegreerd in bedrijfsprocessen en maatschappelijke normen en waarden liggen ten grondslag aan de cultuur en identiteit van de organisatie. Werknemers die MBO-leiders zijn, zijn actief binnen de organisatie om MBO te promoten. Vaak zullen deze medewerkers zich ambassadeur voelen van het maatschappelijk programma en anderen proberen te inspireren en motiveren om ook deel te nemen.

Zodra men weet wat voor type de organisatie en de werknemer is, kan men gaan constateren of er een match is tussen beiden. Wat gebeurt er als je hetzelfde of juist een ander type bent dan je werkgever of werknemer? Dit zal in het volgende hoofdstuk verder worden toegelicht.

Deze bijdrage is gebaseerd op het volgende artikel (tevens boekhoofdstuk in de dissertatie van Lonneke Roza): Haski-Leventhal, D., Roza, L. & Meijs, L.C.P.M. (under review). Congruence in Corporate Social Responsibility: Connecting identity and behavior, employers and employees.