

DEEL 2: MANAGEMENT VAN MBO-PROGRAMMA'S

Dit deel gaat in op het management van MBO-programma's, waarvan het eerste deel ingaat op het intern managen bij bedrijven en het tweede deel ingaat op waar NPO-managers over zouden moeten onderhandelen met corporate managers.

1. Medewerkersparticipatie in MBO; waarom is er een plafond en hoe te verhogen?

Zowel in de praktijk als in de wetenschap zijn er steeds meer mensen van overtuigd dat MBO kan bijdragen aan bedrijfsdoelstellingen (zie ook deel 1 van deze bundel). Omdat deze voordelen steeds zichtbaarder worden voor managers en besturen van Corporate Foundations, wordt de druk om meer medewerkers te betrekken bij MBO (en MVO) groter. De meeste organisaties lukt het om tussen de 10-15% van de werknemers (eenmalig) deel te laten nemen, met uitzonderingen van 20% of iets daarboven*. Maar de doelstellingen worden vaak gesteld op 3-5% boven het huidige aantal deelnemers, met een jaarlijkse groei natuurlijk. Als het voordelen heeft, waarom dan niet zoveel mogelijk mensen erbij betrekken om zo de voordelen verder te vergroten? Dat klopt natuurlijk, maar er zijn mechanismen waardoor er grenzen aan de groei zijn!

Er zijn namelijk harde verklaringen waarom mensen zich niet inzetten in MBO-programma's. Voorliggend stuk bespreekt een vijftal (individuele) barrières die het meedoen aan MBO-programma's moeilijk (zo niet onmogelijk) maakt voor bepaalde werknemers. Ondanks dat 100% participatie nooit zal worden gehaald, zijn wij er wel van overtuigd dat het plafond aan participatie in de meeste MBO-programma's verhoogd kan worden door deze barrières zoveel mogelijk te slechten. Daarom bieden we in deze bijdrage

ook praktische oplossingen om deze barrières te doorbreken. Gelukkig zijn deze oplossingen grotendeels allemaal te realiseren binnen de eigen organisatie.

* Zie bijvoorbeeld verslagen van de organisaties die geranked zijn op de Down Jones Sustainability Index en Geven In Nederland



DIVERSITEIT IN JE PROGRAMMA: ZOVEEL MENSEN ZOVEEL WENSEN.

Het is goed mogelijk de maatschappelijke betrokkenheid onder uw werknemers te vergroten als de organisatie in staat is het (bestaande) MBO-programma zodanig aan te passen en flexibel in te richten dat er meerdere mogelijkheden zijn om deel te nemen. Kortom, voor ieder wat wils in combinatie met een werk-omgeving waarin dit wordt gestimuleerd, ondersteund en erkend, zal ongetwijfeld leiden tot meer participatie onder uw werknemers.

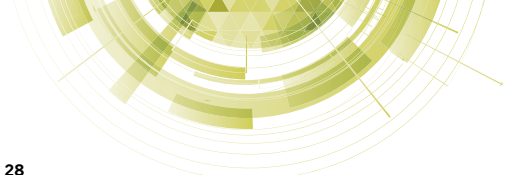
Medewerkers doen niet mee omdat...

Het niet (kunnen) deelnemen aan MBO wordt deels verklaard door structurele belemmeringen waar mensen in hun dagelijkse leven constant mee worstelen. Dit weerhoudt ze niet alleen van deelname aan MBO, maar ook van het reguliere vrijwilligerswerk en het doneren van geld in hun privéleven. Het is dus belangrijk om de barrières binnen het bedrijf ook te bekijken vanuit een individueel perspectief, omdat niet-deelname aan MBO waarschijnlijk wordt beïnvloed door barrières die privé ook aanwezig zijn. Uiteraard staat dit niet los van de werkomgeving en de werkgever zelf. Het zou bijvoorbeeld

goed kunnen dat een gebrek aan (flexibele) mogelijkheden binnen het MBO-programma, of een overtuiging dat bedrijven zich niet met MBO zouden moeten bezighouden bedrijfsgerelateerde additionele barrières vormen voor bepaalde werknemers waardoor zij niet deelnemen aan de bestaande programma's. Hieronder zetten wij vijf barrières uiteen: gebrek aan *resources*, gebrek aan socialisering, sociale angst, gebrek aan passende mogelijkheden en de onwenselijkheid van MBO.

1. Gebrek aan resources

Een van de meest voorkomende verklaringen voor het niet meedoen aan maatschappelijke activiteiten (het geven van tijd en geld), is dat een persoon een tekort voelt aan geld, tijd, kennis, of andere middelen. Onderzoek wijst bijvoorbeeld uit dat mensen die denken dat ze over onvoldoende financiële middelen beschikken, minder (snel) geld doneren vergeleken met mensen die dat niet denken. Hetzelfde geldt voor tijd. Mensen denken vaak dat ze niet genoeg tijd (over) hebben om ook nog eens vrijwilligerswerk te doen naast alle andere dagelijkse bezigheden. Verder valt binnen bedrijven op dat werknemers denken dat de middelen waarover ze beschikken niet aansluiten bij het MBO-programma van hun werkgever. Denk bijvoorbeeld aan een programma dat gericht is op het geven



van geld (donaties) terwijl iemand juist denkt dat hij of zij geschikt is voor het geven van tijd (vrijwilligerswerk). Andere MBO-programma's zijn zo ingericht dat ze de (professionele) expertise van hun werknemers aanbieden aan NPO's terwijl de werknemers zelf liever aan de slag gaan met andere niet-werkgerelateerde werkzaamheden. Op deze manier kan er dus een mis-match ontstaan tussen (de specifieke) focus van een MBO-programma en de verwachtingen daarvan /en opvattingen daarover van werknemers die overigens wel bereid en beschikbaar zijn om mee te doen, als er maar iets anders werd aangeboden.

2. *Gebrek aan socialisatie*

Feitelijk is geefgedrag niet aangeboren, maar aangeleerd. Onderzoek wijst uit dat mensen vrijwilligerswerk doen of geld geven, omdat ze dat altijd al hebben gedaan en waarschijnlijk omdat hun ouders en of hun partner dat ook doen of hebben gedaan. Dit is het resultaat van socialisatie; het proces waarbij iemand bewust en onbewust waarden en normen aanleert die nodig zijn om deel uit te kunnen maken van een gemeenschap. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de normen en waarden die centraal staan in religie, stimulerend zijn voor geefgedrag: mensen die een religie aanhangen, geven over het algemeen vaker. Maar we kunnen er natuurlijk niet van uitgaan dat iedereen dit is aangeleerd.

Als het niet met de paplepel is ingegoten, maar je wilt wel dit MBO-gedrag van medewerkers, dan zouden medewerkers dus moeten socialiseren met de normen en waarden van geefgedrag. Net zoals je als bedrijf wil dat ze andere *corporate values* kennen en onderschrijven.

3. *Sociale angst*

Sommige mensen moeten zich over een psychologische drempel heen zetten voordat ze daadwerkelijk aan een maatschappelijke activiteit mee durven doen. Dit geldt eerder voor het deelnemen aan vrijwilligerswerk, dan voor het meer anonieme geven van geld. Deze drempel kan veroorzaakt worden door een sociale angst of sociale fobie waarbij mensen angstig zijn in bepaalde (vaak) onbekende sociale situaties of situaties met onbekende mensen. Dit soort barrières weerhouden sommige werknemers ervan om werknemers-vrijwilligerswerk te doen ondanks dat zij het doel misschien wel steunen en over de tijd en juiste skills beschikken. Deze mensen vinden het gewoonweg spannend om nieuwe situaties en/of nieuwe mensen op te zoeken.

4. *Gebrek aan (toegankelijke) mogelijkheden*

Een andere veelvoorkomende reden waarom werknemers niet aan maatschappelijke betrokkenheid doen via hun werkgever is simpelweg omdat het ze niet direct

wordt gevraagd of zelfs niet weten dat er een oproep is om iets te gaan doen. Sterker nog; soms weten werknemers niet eens dat het bedrijf waarvoor ze werken aan MBO doet en al helemaal niet op welke manier (bijvoorbeeld het type programma en de daarbij behorende activiteiten). Het is logisch dat als werknemers niet goed geïnformeerd worden door hun werkgever over het MBO-beleid en de daarbij behorende mogelijkheden ze niet zullen deelnemen. En al weten ze het wel, dan kan het ook nog zo zijn dat ze het door het bedrijf gekozen maatschappelijke probleem dus het doel en de doelgroep niet helemaal begrijpen. Of ze ervaren er geen affiniteit mee waardoor ze minder snel geneigd zullen zijn er tijd en/of geld aan te besteden. Tot slot kan het type activiteit ook niet aanspreken, waardoor ze ervoor kiezen om zich ervan te weerhouden.

5. Gebrek aan wenselijkheid van MBO

Werknemers die MBO onbelangrijk vinden, of niet als een van de verantwoordelijkheden zien van het bedrijf, zullen zich ook niet zo snel opgeven om mee te doen. Er zijn werknemers die vinden dat het MBO-beleid en het daarbij behorende programma en de activiteiten niet aansluiten bij de (algemene) missie die centraal staat bij het bedrijf. Zij zijn dan ook van mening dat dergelijke programma's eigenlijk alleen maar afleiden en al

helemaal niet bijdragen aan het uiteindelijke doel van een bedrijf (bijvoorbeeld winstmaximalisatie) en zien daarom geen reden om deel te nemen. Daarnaast zijn er ook werknemers die twijfelen aan de oprechtheid van de MBO-programma's van hun werkgevers, omdat zij het idee hebben dat deze zijn opgericht met de verkeerde intenties of omdat het programma totaal niet aansluit bij wat het bedrijf doet of waar ze voor staat. Tot slot zijn er ook werknemers die geven via hun werknemer zien als een inbreuk op hun privacy. Zij vinden het doen van vrijwilligerswerk en het geven van donaties iets heel persoonlijks en doen dit het liefst en uitsluitend in hun eigen tijd en op hun eigen manier. Het bedrijf heeft volgens hen niets te maken met wat zij classificeren als een activiteit die bij het privéleven hoort.

Medewerkers stimuleren door...

Stimuleren van deelname aan MBO-activiteiten bij mensen die structurele belemmeringen ervaren is niet eenvoudig.

De eerste stap is om een (subjectieve) beoordeling te maken of iemand dusdanige barrières ervaart dat deelname eigenlijk niet verwacht kan worden. Uiteraard blijft dan de theoretische mogelijkheid tot dwang over, die een werkgever wel heeft, door het een onderdeel van de taakomschrijving te maken.

Als we deze mogelijkheid buiten beschouwing laten, zijn de potentiële deelnemers dus diegenen waarvan de inschatting is dat ze een zetje in de rug nodig hebben of een verlaging van de barrière ze over de streep kan trekken. Hoe dan ook, het zal een lange adem vergen van MBO-managers om mensen met (meerdere) bovenstaande barrières te gaan betrekken. Maar er zijn aanpassingen die in het programma en de organisatiecontext gedaan kunnen worden die hierbij helpen.

Allereerst, heel simpel maar een one size fits all MBO-programma zonder keuzevrijheid voor de werknemers zal niet leiden tot een hoge score op deelname aan maatschappelijke betrokkenheid onder uw werknemers, integendeel. Bedrijven moeten juist meer rekening houden met de behoeften van individuele werknemers, maar ook met de eventuele individuele en organisatorische barrières waardoor ze minder vaak of helemaal niet in staat zijn deel te nemen. Dus maak het een breed en flexibel programma met voor elk wat wils. De een wil liever geld doneren en de ander zet zich liever in als vrijwilliger, dat is nou eenmaal zo.



*Een programma moet gevarieerd zijn;
immers medewerkers hebben verschillende wensen.*

Zeker als mensen sociale angst hebben, zullen ze minder snel deelnemen aan vrijwilligerswerk, maar dat wil niet zeggen dat ze geen geld willen doneren. Daarnaast doen sommigen liever in hun eentje werknemers-vrijwilligerswerk, terwijl anderen dat liever met een groep collega's doen. Ook voor mensen die het gevoel hebben niet over de juiste *resources* te beschikken om deel te nemen, is het belangrijk dat er een variëteit aan keuze is, maar zeker ook een hoge mate van flexibiliteit. Als mensen denken dat ze er geen tijd voor hebben, zorg dat dan het vrijwilligerswerk in werktijd gedaan kan worden of juist in eigen tijd. En als u nog een stapje verder wilt gaan, dan kunt u ook samenwerken met meerdere doelen of doelgroepen zodat uw werknemers zelf kunnen kiezen aan wie ze wat willen geven en op welke manier.

Interne communicatie

Ten tweede, als medewerkers het MBO-programma niet kennen, zullen ze ook niet deelnemen. Daarom moet zoveel mogelijk informatie over uw MBO-beleid en de daarbij behorende programma's en activiteiten voor medewerkers worden verspreid via de gebruikelijke communicatiekanalen zoals het intranet, nieuwsbrieven en jaarverslagen. Laat bijvoorbeeld ook de directeur (of CEO) van het bedrijf in een blog eens hierover schrijven, of tijdens de nieuwjaarsreceptie er iets over

zeggen. Op die manier zult u meer werknemers kunnen bereiken en op de hoogte houden en tegelijkertijd laten zien dat MBO toch echt onderdeel is van de normen en waarden die gelden binnen heel het bedrijf.

Spread the word! en vraag...

Als onderdeel van de communicatiestrategie, ten derde, is het handig om de socialisatie- en sociale-angst-barrières te slechten door een heel persoonlijke manier van vragen te gebruiken. Zo kunt u bijvoorbeeld intern een aantal MBO-ambassadeurs rekruteren die niet alleen meedoen, maar die ook echt geloven in het MBO-beleid/programma en dat ook kunnen uitstralen en overbrengen op de rest. Vergeet niet dat het vaak gewoon een kwestie is van iemand vragen om mee te doen en niemand kan dat beter dan collega's onderling. Als u wilt dat er enige druk gevoeld wordt, dan zou het ook via de desbetreffende managers kunnen.

Betrek (top)management

Tot slot speelt zichtbaar leiderschap ook een belangrijke rol als het gaat om het stimuleren van geefgedrag onder uw werknemers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan managers die het goede voorbeeld laten zien door zelf ook mee te doen en schouderklopjes geven aan anderen die zich ook inzetten. Met de deelname van (top-) management neemt

u misschien niet de individuele privétwijfels weg over de (on)wenselijkheid van MBO, maar u vermindert waarschijnlijk wel de kans dat mensen dit durven te uiten. Bovendien laat de steun van (top-)management zien dat MBO gewoon een onderdeel is van 'wie we zijn'. Het is dus uiterst belangrijk dat uw MBO-programma gevarieerd is en blijft, en dat er een context wordt gecreëerd waarin deelname aan MBO wordt gestimuleerd, gewaardeerd en erkend.

Deze bijdrage is gebaseerd op (tevens onderdeel van een boekhoofdstuk in de dissertatie van Lonneke Roza):
Roza, L. Haski-Leventhal, D. & Meijs, L.C.P.M. (under review). Employee participation in Corporate Citizenship.