

## 2. *Management van MBO: van effect naar design*

**Maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven begint vaak bij het enthousiasme van werknemers en hun actieve betrokkenheid bij de samenleving, verenigingen en maatschappelijke organisaties. Het is een van de grootste uitdagingen voor een bedrijf om haar maatschappelijke betrokkenheid in beleid en programma's zo vorm te geven, dat medewerkers betrokken raken bij de programma's en activiteiten.**

De aandacht voor en investeringen in MBO nemen toe en de diversiteit aan activiteiten en programma's van bedrijven groeit. Steeds meer bedrijven hebben een corporate foundation ingericht die verantwoordelijk is voor het organiseren van het maatschappelijke programma van het bedrijf. Maar bedrijven en corporate foundations vinden het nog steeds lastig om MBO op een goede manier te organiseren, te 'managen' en voldoende draagvlak voor activiteiten te creëren. Een bedrijf dat bijvoorbeeld geneigd is diverse onafhankelijke initiatieven van werknemers te integreren binnen een vastomlijnd MBO-beleid, kan te maken krijgen met onverwachte neveneffecten zoals onvoldoende draagvlak onder en weerstand bij werknemers. Corporate foundations en MBO-managers staan voor een dilemma. Hoe geef je invulling aan het maatschappelijk programma van het bedrijf terwijl je rekening moet houden met de verwachtingen van stakeholders binnen en buiten de organisatie en binnen de grenzen van de organisatie?

### *Ontwikkeling MBO-programma's*

Uit onderzoek blijkt dat de ontwikkeling van MBO-programma's binnen bedrijven een aantal fasen doorloopt. In fase 1 is er sprake van een groeiend enthousiasme van individuele werknemers. Ondersteund door de directeur of het management is het mogelijk om een MBO-project op te zetten waar werknemers een bijdrage kunnen vragen voor het vrijwilligerswerk dat zij in hun eigen tijd doen. De maatschappelijke betrokkenheid is in deze fase de verantwoordelijkheid van de werknemer. In fase 2 ontstaat maatschappelijke betrokkenheid vanuit een sociale beweging binnen de organisatie die leidt tot het ontwikkelen van een formele organisatiestructuur. In fase 3 worden stappen genomen om MBO dichter bij het bedrijf en de bedrijfsdoelstellingen te brengen. Er wordt bijvoorbeeld gefocust op de ontwikkeling van competenties door deelname van de werknemer aan MBO-activiteiten. Hierbij wordt de nadruk gelegd op het win-winkarakter van 'investeren' in MBO.

Ook wordt er meer gefocust op een pull-strategie, waarbij de corporate foundation of MBO-manager actief advies geeft en op maat gemaakte oplossingen biedt aan de diverse afdelingen binnen het bedrijf. Fase 4 laat een duidelijke verandering zien. De focus komt op het management te liggen. Er ontstaat een top-downbenadering met als doel de verschillende managementlagen bewust te maken van de meerwaarde van MBO en hun de mogelijkheid te bieden zich MBO toe te eigenen. In fase 5 wordt MBO opgevat als een onderdeel van de bedrijfsvoering met als doel MBO te positioneren als een strategisch instrument en een collectieve verantwoordelijkheid te creëren.

In fase 5 zien we een duidelijke verschuiving in de opvattingen binnen de organisatie over MBO. Voorheen werd deelname aan MBO nog gezien als een persoonlijke keuze, die voortkomt uit de werknemers zelf. Maatschappelijke betrokkenheid ontstaat, zo was de oorspronkelijke aanname, uit een aantal kleinschalige, individuele bewegingen en niet als standaard onderdeel van de bedrijfsvoering. De huidige benadering van MBO richt zich echter veel meer op de rol van het bedrijf. Omdat MBO een bedrijfsaangelegenheid is, is deelname

hieraan een verantwoordelijkheid van het management en is het onderworpen aan de werking van hiërarchie. MBO wordt steeds meer gedreven door de invloed die het bedrijf heeft op de maatschappij en een gevoel van competitie met de maatschappelijke betrokkenheid van andere bedrijven. De strategische aanpak van MBO zorgt voor een spreiding over verschillende activiteiten, om zo de impact op zowel de maatschappij als het bedrijf te vergoten.

#### *Werkgever- versus werknemer gedreven MBO-programma's*

Binnen de ontwikkeling van MBO zien we grofweg twee type programma's (zie tabel 4). Ten eerste is er een werknemergedreven programma (employee-led) waarbij de werknemer zelf kan kiezen op welke manier hij of zij zich wil inzetten. De werknemer krijgt een grote vrijheid in het bepalen van wanneer, wat, hoe en waar. Daarom is er een hoge *fit* tussen de werknemer en het doel, maar is er wellicht een lage *fit* tussen het bedrijf en het doel. De doelen van het bedrijf met dit type programma zijn veelal gericht op de werknemer zelf (tevredenheid, ontplooiing, werk-privé-balans) of op de maatschappij (stimulering van vrijwilligerswerk breed, ondersteunen van de non-profitorganisatie of sector). Deze vrijheid leidt ook tot een relatief lage investering van het bedrijf.

Immers, er is een mindere mate van organisatie nodig. Het tweede programma karakteriseert zich juist door werkgevergedreven (*employer led*) te zijn. Hierbij bepaalt de werkgever met duidelijk beleid wat werknemers wel en niet via de organisatie kunnen doen. Het bedrijf bepaalt de doelen waarvoor werknemers zich mogen inzetten en de spelregels (bijvoorbeeld mate van verplichting, binnen of buiten werktijd, kennis- versus doe- projecten). Deze programma's zijn uitermate geschikt om bepaalde organisatiedoelen te halen. De nadruk ligt hier dan ook op de voordelen voor de organisatie. Het bedrijf wil graag zijn of haar reputatie verbeteren, wil vaardigheden van werknemers ontwikkelen, enzovoort. Overigens impliceren wij niet dat er geen voordelen voor de werknemer of maatschappij zijn, maar dat is niet het uitgangspunt. Daarnaast is het werkgevergedreven programma ook niet altijd voor alle organisatiedoelen geschikt (zie paragraaf hieronder). De investering van een bedrijf in een dergelijk programma is aanzienlijk. Er is bovendien vaak een link met de *core-business* waardoor de *fit* tussen bedrijf en doel hoog is.

#### WERKGEVER-GEDREVEN PROGRAMMA

- ▶ Hoge mate van *fit* tussen bedrijf en non-profit.
- ▶ Lage tot hoge interne (sociale) druk om te participeren (zelfs verplichting).
- ▶ Nadruk op de organisatiedoelen.
- ▶ Hoge bedrijfsinvesteringen in programma.
- ▶ Hoge mate van programmabeperkingen (bedrijf bepaalt programma).

#### WERKNEMER-GEDREVEN PROGRAMMA

- ▶ Hoge mate van *fit* tussen werknemer en non-profit, potentieel lage *fit* tussen bedrijf en non-profit.
- ▶ Lage druk om te participeren. Eigen initiatief werknemers.
- ▶ Nadruk op doelen van medewerker of maatschappij.
- ▶ Relatief lage investering van bedrijf.
- ▶ Weinig beperkingen van het programma (keuzes liggen bij werknemers).

Tabel 4: *Verskil tussen werkgever- en werknemer-gedreven MBO programma's*

### Designvragen

Ondanks dat we weten wat MBO kan opleveren (zie ook de vorige bijdrage in deze publicatie), weten we vaak nog niet hoe we dit bereiken. De eerste stap als bedrijf of als corporate foundation is dan ook de vraag stellen: wat willen wij als organisatie met ons programma bereiken? Zijn dat bepaalde HR-doelen? Denk aan betrokkenheid van werknemers of persoonlijke ontwikkeling. Marketingdoelen? Bijvoorbeeld de externe reputatie. Innovatie? Zoals nieuwe producten ontwikkelen. Of is dat misschien wel stimulering van vrijwilligerswerk bij werknemers, of een deel van de oplossing van een maatschappelijk probleem zijn? Veel organisaties ambiëren een win-win voor zowel het bedrijf (werknemer) als de maatschappij. Maar om dat te bereiken, moet wel worden nagedacht over het design van het programma. Dat is dus de tweede stap: hoe kom ik tot mijn doelen? Uit onderzoek blijkt dat het doel van de organisatie om met behulp van MBO vaardigheden van werknemers te ontwikkelen, afhangt van de duur van het project (langdurig in plaats van een dag), de verantwoordelijkheid en autonomie die werknemers binnen het project krijgen en de interne en externe communicatie. We kunnen dit deels verklaren door leertheorieën, die beargumenteren dat leerprocessen afhangen van de tijd die eraan besteed wordt. Daarnaast gaan werknemers op hun project reflecteren

wanneer hier intern over gecommuniceerd wordt en ze er door collega's op aangesproken worden. Reflecteren is een belangrijk aspect van leerprocessen. Wanneer het doel van MBO is gericht op bedrijfstrots, is het van belang dat activiteiten juist niet te lang duren, het liefst in een groep gedaan worden en er weinig sociale druk is om mee te doen. Dit impliceert dat een organisatiedoel als bedrijfstrots zich het meest leent voor werknemergedreven MBO-programma's.



- Stap 1: Waar zitten wij als organisatie in de ontwikkeling van ons MBO-programma? (vaststellen huidige situatie)
- Stap 2: Wat wil ik bereiken met mijn MBO-programma?
- Stap 3: Hoe organiseer ik mijn MBO-programma om bij de gewenste doelen te komen?

Gebaseerd op:

Van der Voort, J. M., Glac, K., & Meijs, L. C. P. M. (2009). "Managing" corporate community involvement. *Journal of Business Ethics*, 90(3): 311-329.

Daarnaast zijn er inzichten verwerkt uit het lopend promotieonderzoek van Lonneke Roza.