

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

Ecologie en Innovatie: Kiezen of Combineren?

Lissa Meyvis

**Masterproef voorgedragen tot het bekomen
van de graad van:**

Promotor: Dr. Jesse Segers

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen – Bedrijfskunde

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

Ecologie en Innovatie: Kiezen of Combineren?

Lissa Meyvis

**Masterproef voorgedragen tot het bekomen
van de graad van:**

Promotor: Dr. Jesse Segers

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen – Bedrijfskunde

Voorwoord

Vooreerst wil ik vermelden dat ik dankzij mijn opleiding aan de Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van Universiteit Antwerpen naar mijn gevoel de nodige kennis heb opgedaan over verscheidene onderwerpen, waardoor ik zelf kon bepalen welk onderwerp uit de Economische Wetenschappen mij het meest interesseert. In dit verband dank ik ook decaan R. Martens omdat zijn cursus “Strategisch Management” mijn interesse voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en ecologie heeft gevoed en gestimuleerd.

Verder wil ik alle mensen bedanken die mij gedurende heel het afgelopen jaar hebben bijgestaan en ondersteund. Zo hebben 223 studenten tijd gemaakt om de vragenlijst die ik had uitgestuurd in te vullen. Vijf van deze studenten waren daarenboven bereid om persoonlijk geïnterviewd te worden. Familieleden hebben deze paper nagelezen en mij voorzien van kritische feedback waardoor het eindresultaat op een hoger niveau kwam.

Mijn grootste dank gaat naar mijn thesispromotor Dr. Jesse Segers, zonder wiens hulp ik deze paper niet tot een goed einde had kunnen brengen. Dr. Segers heeft mij steeds voorzien van interessante en originele ideeën, nieuwe inzichten en snelle feedback, en maakte mij geduldig wegwijs in de wereld van wetenschappelijke artikels, empirisch onderzoek en statistiek.

Al deze mensen hebben er mee voor gezorgd dat ik deze paper vandaag in deze vorm kan presenteren, waarvoor zeer veel dank.

Lissa Meyvis

Inhoud

Inleiding	1
Deel I: situering	3
1.1 Enkele inleidende begrippen.....	3
1.1.1 Protean careers	3
1.1.2 Ecocareers	4
1.2 Het belang van “groen” in de huidige samenleving.....	5
1.2.1 CSR: definitie	5
1.2.2 CSV: definitie	7
1.2.3 Instellingen ter aanmoediging van CSR.....	8
1.2.4 Waarom willen mensen groen?	9
1.2.5 Waarom willen bedrijven groen?	11
Deel II: Methodologie.....	14
2.1 Hypothesen	14
2.2 Onderzoeksmethodologie	17
2.3 Correlatie.....	23
2.4 Onderzoeksmodel	25
Deel III: Analyse	27
3.1 Resultaten lineaire regressieanalyse.....	27
3.2 Interview.....	33
3.3 Discussie	35
3.4 Conclusie	40
Deel IV: Bijlagen.....	44

Lijst met figuren

Figuur 1: Hypothesen	p17
Figuur 2: Onderzoeksmodel.....	p25

Lijst met tabellen

Tabel 1: Cronbach's Alpha	p20
Tabel 2: Verwijderde waarden - Waardegedreven carrière	p21
Tabel 3: Verwijderde waarden – Initiatief Cultuur	p22
Tabel 4: Verwijderde waarden – Controle Cultuur	p22
Tabel 5: Correlatiematrix	p24
Tabel 6: R Square en Adjusted R Square	p27
Tabel 7: Significantieniveaus	p28

Lijst met afkortingen

CSR = Corporate Social Responsibility

CSV = Creating Shared Value

FBDW = Farmaceutische, Biomedische en Diergeneeskundige Wetenschappen

ISO = Internationale Organisatie voor Standaardisatie

MVO = Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

NGO = Niet-gouvernementele Organisatie

PSW = Politieke en Sociale wetenschappen

TRA = Theory of Reasoned Action

TEW = Toegepaste Economische Wetenschappen

Inleiding

Bedrijven zijn continu op zoek naar talent. Door te investeren in een positief imago en een aantrekkelijke bedrijfscultuur hopen zij de meest waardevolle werknemers aan te trekken en te behouden. Dit is geen eenvoudige zaak, aangezien talloze concurrenten precies hetzelfde doel voor ogen hebben en ook zij al hun troeven zullen uitspelen om dit doel te bereiken. Maar wat zijn deze troeven dan precies? Welke organisatorische kenmerken maken dat werkkrachten zich meer aangetrokken voelen tot één specifiek bedrijf, in tegenstelling tot alle andere?

Als ik kijk naar bedrijfsmissies en visies is er één zeer opvallende factor die ik steeds zie terugkomen, en dit vooral in de laatste jaren: Groen. Milieu. Ecologisch verantwoord ondernemen. Neem bijvoorbeeld de missie van The Howard Company:

“The Howard Company, Inc. makes efforts to operate our business in an environmentally responsible manner. We are committed to comply with all applicable environmental laws and regulations, and recognize that reducing the environmental impact of our products and operations is an important part of the value we deliver to our customers. We strive to achieve environmental excellence and work with our employees, customers, partners and suppliers to meet all of our environmental commitments.” (The Howard Company, 2010)

Een ander voorbeeld kan worden gevonden bij Truth Hardware:

“Truth Hardware is committed to eliminating waste and saving energy through the discovery and development of new manufacturing technologies and improved operational processes. It is Truth’s obligation to continue to explore and implement environmentally responsible business practices and we will work collaboratively with customers and suppliers who share this common goal.” (Truth Hardware, 2011)

Dit zijn slechts enkele voorbeelden uit een brede waaier van groene missies die de laatste jaren opgang maakten.

Het is duidelijk dat ecologisch verantwoord gedrag en een groene *mindset* steeds meer aan belang winnen in de huidige maatschappij. Bedrijven worden gedreven door deze actuele trend in de samenleving die hen bewust maakt van het feit dat zij een belangrijke rol spelen in het behoud van de aarde en het structureren van de maatschappij. Deze bewustmaking wordt op lokaal niveau gestimuleerd door plaatselijke belangengroepen, maar ook op nationaal en internationaal niveau worden bedrijven overspoeld met richtlijnen, standaarden en regelgevingen in verband met ecologisch verantwoord ondernemen. Veel bedrijven staan terughoudend tegenover ecologische vernieuwingen omdat zij bezorgd zijn over hun hoge kostprijs. Andere bedrijven beseffen echter dat

deze vernieuwingen mits een doordachte implementatie ook belangrijke voordelen bieden en zelfs tot een grotere winst kunnen leiden. Bedrijven die niet aarzelen om mee te gaan in deze trend zijn vaak innovatiever en wendbaarder dan bedrijven die afwachten tot de huidige trend is overgewaaid en plaats maakt voor alweer een volgende trend.

Niet alleen bedrijven worden beïnvloed door deze trend. Ook individuen worden zich in hun dagelijkse leven steeds meer bewust van de omgeving en de impact die hun eigen acties daarop hebben. Vele mensen beginnen zich hierdoor milieubewuster te gedragen, zowel thuis als op de werkvloer. Ik stel mij nu de vraag in welke organisaties deze mensen met een groene *mindset* terecht willen komen als zij op zoek gaan naar werk. Willen mensen met een groene *mindset* werken in bedrijven die zich profileren als groene bedrijven? En zijn deze bedrijven dan ook werkelijk groen, of zijn zij innovatief en houden zij zich bezig met de laatste nieuwe trend? Ecologie en innovatie – moeten bedrijven en individuen kiezen, of gaan deze twee concepten hand in hand? In hoeverre worden carrièrebeslissingen beïnvloed door persoonlijke waarden? Ik tracht in dit werk de basisassumptie te bewijzen dat een groene *mindset* bij mensen gekoppeld is aan een cultuur van dynamiek en innovatie. Dit wil zeggen dat mensen die zich momenteel groen opstellen vooral innovatief zijn en zich bezighouden met de laatste nieuwe trend, wat zich dan uit in groen gedrag.

In het eerste deel van deze paper worden enkele kernbegrippen die aan de basis van dit onderzoek liggen gesitueerd en wordt het belang van ecologie in de huidige samenleving besproken. In deel twee worden enkele hypothesen geformuleerd waarbij aan de hand van voorafgaande literatuur wordt verklaard waarom deze veronderstellingen werden gemaakt. Ook wordt het onderzoeksmodel voorgesteld en wordt de methodologie die werd gebruikt om tot de resultaten te komen besproken. In deel drie worden de resultaten van het onderzoek geanalyseerd, waarbij de kwantitatieve data worden aangevuld met een interview afgenomen bij enkele respondenten om de gevonden resultaten beter te kunnen interpreteren. Dit deel wordt afgerond met een algemeen overzicht, waarbij ook de beperkingen van het onderzoek worden bekeken en enkele suggesties voor verder onderzoek worden aangedragen.

Deel I: situering

1.1 Enkele inleidende begrippen

1.1.1 Protean careers

Alvorens dieper in te gaan op de onderzoeksvraag in hoeverre carrièrebeslissingen beïnvloed worden door persoonlijke waarden, is het nuttig om eerst enkele concepten nader toe te lichten. In de volgende sectie worden eerst de betekenis, de relevantie en het belang van het begrip *protean careers* voor dit onderzoek besproken. Nadien wordt gekeken naar de link met *ecocareers*, en ook dit begrip wordt verder toegelicht.

Protean careers zijn een vorm van carrièreontwikkeling die in de recente literatuur al erg vaak besproken en onderzocht is, ondanks het feit dat het gaat om een vrij recent begrip. Het concept werd gelanceerd door Hall die in 1996 beweerde dat de carrières in de 21^{ste} eeuw protean gestuurd zouden zijn. Hieronder wordt een carrière verstaan die door de persoon zelf bepaald en gestuurd wordt en die mee kan evolueren naarmate de persoon en zijn omgeving aan externe evoluties onderhevig zijn. Dit in tegenstelling tot de carrière die in het grootste deel van de 20^{ste} eeuw voornamelijk van toepassing was: een carrière door de werkgevende organisaties gestuurd, waarbij de werknemer zelf weinig inspraak heeft in zijn carrièreverloop. (Hall, 1996, blz. 8)

Protean careers worden gekenmerkt door meer bewegingsvrijheid, keuzevrijheid en persoonlijke sturing van het eigen carrièresucces. De carrière wordt in dit perspectief ook bekeken op de lange termijn, waarin elke carrièrestap een kleine schakel is in de hele levensloop van de carrière (Briscoe, Hall, Demuth, 2006; Hall, 1996). Het carrièresucces wordt voornamelijk gemeten aan de hand van subjectieve maatstaven zoals tevredenheid, persoonlijke verwezenlijkingen en een gevoel van trots (Hall, Moss, 1998). Een laatste belangrijke eigenschap van protean careers bestaat erin dat de carrière gedreven wordt door persoonlijke waarden en niet door *incentives* die uitgaan van de organisatie. Onder waarden wordt het volgende verstaan in deze paper: *“het voortdurende geloof dat een streefdoel persoonlijk of sociaal te verkiezen valt boven een tegengesteld streefdoel.”* (Rokeach, 1973, blz. 5).

Om waarden dan meer specifiek te definiëren vanuit het standpunt van protean careers kan ook worden gekeken naar de dagelijkse routines binnen een bedrijf, waarbij een onderscheid kan worden gemaakt tussen de feitelijke situatie (*“is”*) en hoe de situatie zou moeten zijn (*“should be”*). De gezamenlijke waarden met betrekking tot de dagelijkse routines binnen het bedrijf vormen de

bedrijfscultuur. (Gasteiger, Briscoe, 2007) Enkele voorbeelden van waarden zijn sociale erkenning, een betekenisvol leven en ecologisch verantwoord handelen (Sagiv en Schwartz, 2000).

Deze groene waarden die mensen hanteren bij carrièrebeslissingen zullen in dit onderzoek een grote rol spelen. Het gaat hier meer concreet over waarden die duurzaamheid en het behoud van het ecosysteem vooropstellen. In een publicatie van ANZAM uit 2009 worden carrières die voornamelijk gestuurd worden door zulke ecologische waarden bestempeld als *ecocareers*, waarbij opnieuw de eigen identiteit en persoonlijke waarden een belangrijke rol spelen, en waar ook opnieuw de focus ligt op het langetermijndenken wanneer het gaat over carrièrekeuzes (ANZAM, 2009, blz. 6). Wat een ecocareer juist inhoudt, zal worden toegelicht in sectie 1.1.2.

1.1.2 Ecocareers

Wanneer men het begrip “ecocareer” hoort, denkt men meestal automatisch aan carrières in groene bedrijven, waar de missie van het bedrijf hoofdzakelijk gericht is op ecologisch handelen en milieupreservatie. Dit is echter de definitie van een “groene carrière”, een begrip dat al relatief lang bestaat. Het begrip ecocareer is een vrij recent fenomeen, voor het eerst in publicatie gebracht door Inkson in 2009 via ANZAM. Inkson definieert ecocareers als carrières waarbij het streven naar een duurzame wereld voorop staat bij het nemen van carrièrebeslissingen. Dit niet enkel in het kiezen van een job of het vervullen van een rol binnen het bedrijf, maar ook bij de dagelijkse invulling van deze job. Door te kiezen voor een ecocareer kan een werknemer zijn ecologische voetafdruk als producent aanzienlijk verlagen, zonder dat hij daarbij noodzakelijk hoeft in te boeten aan levenskwaliteit als consument in de maatschappij. (ANZAM, 2009)

Het is belangrijk hier het onderscheid te verduidelijken tussen ecologisch gedrag als consument enerzijds, en ecologisch gedrag als producent anderzijds. In hun huiselijke omgeving kunnen mensen ecologisch gedrag vertonen door bijvoorbeeld aandacht te besteden aan de milieuvriendelijkheid van de producten of de transportmiddelen die zij gebruiken. Dit gedrag kan bijvoorbeeld ook worden geuit in het recycleren van afval of het letten op stroomverbruik. (ANZAM, 2009)

Daarnaast kunnen individuen ook hun verantwoordelijkheid opnemen in de werkomgeving, zelfs wanneer hun rolbeschrijving in de onderneming deze taken niet omvat. In dit laatste geval spreken we van *organizational citizenship behavior*, een term die Organ omschrijft als gedrag “*dat een positief effect heeft op de organisatie, waarvoor werknemers persoonlijk kiezen aangezien dit niet in hun takenpakket vervat zit en zij dus ook niet gesanctioneerd kunnen worden bij het nalaten van deze gedragingen*”. (Organ, 1988)

In dit onderzoek wordt vertrokken van een variante op de standaard-definitie van ecocareers. Het groene of ecologische gedrag dat mensen in hun thuissituatie vertonen wordt namelijk gecombineerd met een algemene meting van waardegedrevenheid zoals die ook werd gebruikt door Gasteiger en Briscoe (2007). Op deze manier wordt nagegaan in welke bedrijfsculturen “groene”, waardegedreven mensen willen werken. Vooraleer dit wordt onderzocht is het echter belangrijk dat deze groene mindset wordt geplaatst binnen de context van de huidige maatschappij. Nadien wordt gekaderd hoe ecologie verbonden is met innovatie, een link waarop de hypothesen voor dit onderzoek kunnen worden geënt.

1.2 Het belang van “groen” in de huidige samenleving

Bij het definiëren van ecocareers werd reeds vermeld dat het begrip zeer jong is, en dat er nog relatief weinig onderzoek naar verricht is. Het is dan ook belangrijk om te situeren in welke context het begrip is ontstaan, en welke impact de cultuur in België hierop heeft gehad. Ook wordt het concept *Corporate Social Responsibility* of CSR gelinkt met deze evolutie, omdat dit concept ook een belangrijke rol heeft gespeeld in het opbouwen van de mindset die vandaag heerst rond ecologie.

1.2.1 CSR: definitie

Het lijkt logisch om vooreerst een sluitende definitie te geven van het concept Corporate Social Responsibility, dewelke doorheen heel dit werk zal worden gehanteerd. De Commission of the European Communities (2001) definieert het concept als volgt:

“A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.”
(Commission of the European Communities, 2001).

Veel auteurs stuiten echter op het probleem dat er tientallen omschrijvingen voor dit begrip in omloop zijn, zonder dat er één sluitende definitie de bovenhand haalt. Dahlsrud (2008) onderzocht deze waaier aan definities, en kon vijf dimensies onderscheiden die apart of gecombineerd in een definitie van CSR kunnen voorkomen. Een eerste dimensie is “sociaal”, waarbij wordt verwezen naar de link tussen business en maatschappij. Een tweede dimensie is economisch, die de financiële aspecten van CSR omschrijft. In een derde dimensie draait CSR vooral om het veilig stellen van de

belangen van de stakeholders. De vierde dimensie omschrijft het vrijwillige karakter van de ondernomen acties. De vijfde en laatste dimensie geeft weer dat CSR ook een bekommernis inhoudt om de natuur en de omgeving. Het citaat op bladzijde 5 is een voorbeeld van een definitie van CSR waarin al deze factoren vervat zitten. (Dahlsrud, 2008)

In België is CSR als mindset voor het eerst opgekomen in de tweede helft van de negentiende eeuw, gelijktijdig met de opmars van de vakbonden. De vele jaren van onderdrukking en bezetting door verscheidene wereldmachten voor de Belgische onafhankelijkheid in 1830 zorgde ervoor dat er in België een gevoel van collectieve verantwoordelijkheid heerste omtrent het welzijn van elke medemens. Deze constante overheersing had echter ook voor gevolg dat deze collectiviteit zich tot een intern verdedigingsmechanisme heeft ontwikkeld, en gedurende lange tijd onder de oppervlakte is gebleven. (Heene, Langenberg, Dentchev, 2004, blz. 1)

Mede dankzij de opmars van vakbonden kwam de sociale dimensie van CSR tot uiting, waarbij het vrijwillige karakter van de acties hieromtrent ook van groot belang was. De ecologische dimensie, waarop de nadruk ligt in deze paper, heeft pas sinds enkele jaren aan belang gewonnen.

In de jaren 1970 en 1980 was het belang van een ecologische mindset heel gering en waren werknemers vooral gedreven door een *leisure* oriëntatie, waarbij men vooral streefde naar een aangenaam leven, ook buiten de werkplaats (Gasteiger, Briscoe, 2007, blz. 10). Investeren in groene technologieën werd niet gezien als winstgevend of noodzakelijk. Het is pas sinds de jaren 1990 dat de meest vernieuwende bedrijven groene investeringen begonnen te beschouwen als een competitief voordeel (Dills, Stone, 2007, blz. 14).

Bij het bepalen van de optimale ondernemingsstrategie spelen de primaire bedrijfsnoden vooral in grotere Belgische bedrijven een grote rol, zowel voor het aantrekken van werkkrachten als bij de verkoop van hun producten. Ook persoonlijke waarden van werkgevers en werknemers hebben een invloed op de mate van maatschappelijk verantwoord ondernemen van een bedrijf. Grote ondernemingen ondervinden ook een grote invloed van het feit dat CSR "in" is, waardoor zij zich verplicht voelen om deze trend te volgen. In KMO's wordt het toepassen van CSR dan weer voornamelijk gestimuleerd door het streven naar klantentevredenheid en naar een betere relatie met de maatschappij. (Heene, Langenberg, Dentchev, 2004, blz. 3)

1.2.2 CSV: definitie

Porter en Kramer erkennen de voordelen van CSR, maar zij gaan een stap verder. Zij stellen dat CSR uitsluitend als doel heeft de bestaande economische waarde te verdelen en herverdelen op een faire manier. Deze visie is gegroeid uit een nauwe kijk op het kapitalisme, waarbij wordt uitgegaan van een zogezegd onvermijdelijke *trade-off* tussen economische efficiëntie en sociale vooruitgang. Deze visie wordt versterkt door overheidsregulaties die initiatieven om buiten dit kader te denken weinig ondersteunen. (Porter, Kramer, 2011, blz. 64)

Porter en Kramer argumenteren echter dat deze balans tussen de maatschappij en winstgevendheid opnieuw gedefinieerd dient te worden, waarbij waardecreatie voor het bedrijf en voor de maatschappij samengaan (Porter, Kramer, 2011, blz. 64). In dit geval vindt niet enkel een herverdeling van de welvaart plaats, maar ook effectieve waardecreatie. Porter en Kramer definiëren in dit verband het concept *shared value creation* of CSV als volgt:

“The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities where it operates.” (Porter, Kramer, 2011, blz. 66)

Belangrijk hierbij is dat waarde wordt gezien als het totaal aan voordelen relatief tegenover het totaal aan kosten, waarbij dus ook alle externaliteiten in rekening worden genomen die vaak over het hoofd worden gezien bij het berekenen van de totale kost. Al deze kosten hebben immers rechtstreeks of onrechtstreeks een impact op het lange-termijn succes van bedrijven. (Porter, Kramer, 2011, blz. 66)

Hoewel dit concept aangebracht door Porter en Kramer (2011) zeer veel potentieel en voordelen met zich meedraagt, staat de implementatie ervan nog in zijn kinderschoenen. Er is ten eerste nog geen overkoepelend raamwerk dat bedrijven kan leiden in de richting van CSV, waardoor veel initiatieven die worden genomen geen duidelijk gedefinieerde richting hebben. Een andere kritiek die op deze denkwijze kan worden geuit is dat bedrijven mogelijk goede daden die niet in hun *core business* verwerkt kunnen worden zullen nalaten waar zij hier voordien wel aandacht aan besteedden. Nog een bedenking die men zich dient te maken is dat slechts enkele multinationals de macht en resources hebben om dit soort van initiatieven te ontwikkelen. Bij het merendeel van de bedrijven zal hun “groene” inspanning nog steeds beperkt blijven tot CSR omdat dit het beste is dat zij vanuit hun positie kunnen doen. Toch wordt het concept in deze studie aangehaald omdat het een toekomstvisie is waar bedrijven naar kunnen streven in hun strategische planning.

1.2.3 Instellingen ter aanmoediging van CSR

Van overheidswege worden groen gedrag en CSR sinds enkele jaren sterk aangemoedigd, zowel thuis als op de werkplaats. Dit proces van bewustmaking heeft een sterke invloed op de ingesteldheid van mensen, en speelt steeds vaker een rol bij hun carrièrekeuzes. Het is voor bedrijven bijgevolg van essentieel belang dat zij deze trend volgen en zich groener opstellen om competitief te blijven in hun rekrutering en marketing. Verscheidene instellingen helpen bedrijven bij het creëren van een groenere productiecycclus en een groener imago.

Zo is er bijvoorbeeld het ISO-instituut, de Internationale Organisatie voor Standaardisatie. Het hoofddoel van deze organisatie is het creëren van internationale standaarden op terreinen zoals bijvoorbeeld CSR, om wereldwijde gelijkheid en vergelijkbaarheid te bevorderen. Zo gaven zij eerder ISO 9000 en ISO 14000 uit, richtlijnen die staan voor kwaliteitsmanagement en omgevingsbewust management van de productiecycclus in bedrijven. Deze richtlijnen zijn certificeerbaar, wat wil zeggen dat bedrijven die aan bepaalde voorschriften voldoen een certificaat ontvangen dat internationaal wordt erkend. Meer recent gaf het ISO-instituut ook ISO 26000 uit, een richtlijn voor bedrijven om meer sociale verantwoordelijkheid op zich te nemen. Deze standaard bevat enkel raadgevingen en is niet certificeerbaar. (ISO, 2011)

In België is BECO actief, een organisatie gericht op het bieden van praktische en rendabele oplossingen in verband met CSR aan bedrijven. Zij geven advies, trainen, ontwikkelen nieuwe strategieën, managen projecten en kanaliseren kennis om te komen tot een duurzaam en winstgevend beleid voor ondernemingen. Samen met hun klanten zoeken zij naar oplossingen die de synergie tussen mens, milieu en winstgevendheid versterken. Belangrijk hierbij is dat zij de nadruk leggen op de synergie tussen winstgevendheid en milieubewustzijn. Zij willen duidelijk maken aan bedrijven dat deze twee concepten niet los van elkaar moeten staan, maar dat zij mits het juiste beleid geïntegreerd kunnen worden tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. (BECO, 2011)

MVO Vlaanderen is een overheidsinstelling die Vlaamse ondernemingen inspireert en informeert over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hun focus ligt in de lijn van de drie P's: *people, profit en planet*. Deze drie dimensies worden door MVO Vlaanderen geïntegreerd, zodat zij op elk van deze drie vlakken kunnen zorgen voor een meerwaardecreatie. Elke maand werkt MVO Vlaanderen rond een thema om meer bewustzijn te creëren ter zake maatschappelijk verantwoord ondernemen. (MVO Vlaanderen, 2011)

Ook op internationaal vlak worden regelgevingen opgelegd om ervoor te zorgen dat meer en meer bedrijven de weg naar duurzame productie zullen bewandelen (Dills, Stone, 2007). De Europese Unie bijvoorbeeld vaardigt regelmatig decreten uit met betrekking tot productieprocessen, gebruikte machines en grondstoffen. (Europese Unie, 2011)

Er zijn ook organisaties die *rankings* opstellen van de 50 of 100 meest *Corporate Socially Responsible* bedrijven. Een voorbeeld hiervan is Corporate Knights, een organisatie die jaarlijks een ranking opstelt van de meest CSR bedrijfsleiders (Corporate Knights Inc, 2010). Dit soort organisaties leggen een zware druk op internationale bedrijven om beter te presteren.

1.2.4 Waarom willen mensen groen?

CSR, in deze context met de focus op groene waarden, heeft de laatste jaren sterk aan belang gewonnen en het concept wordt steeds vaker zichtbaar toegepast door individuen en organisaties. Op de vraag waarom deze waarden zo belangrijk zijn voor mensen en voor bedrijven, wordt in sectie 1.2.4 en sectie 1.2.5 een antwoord gegeven.

Individen kunnen om diverse redenen belang hechten aan ecologie. Ten eerste is het mogelijk dat het groene concept deel uitmaakt van hun persoonlijke waarden, omdat zij dit van thuis uit hebben meegekregen in hun opvoeding, of omdat zij deze waarden mettertijd zelf hebben ontwikkeld. Mensen met groene waarden zullen vaker rekening houden met de impact van hun handelingen, aankopen en carrièrekeuzes op hun omgeving (Yanovsky, Nagy, 2010, blz. 14).

Als mensen deze groene waarden niet van thuis uit hebben meegekregen, is het vaak zo dat zij van buitenaf impulsen hebben gekregen om op een bepaalde manier te denken en zich conform daarmee te gedragen. De nationale en internationale gezagsorganen nemen steeds meer de verantwoordelijkheid op zich om mensen te sturen in hun gedragingen in verband met het behoud van de natuurlijke rijkdommen. Zo zijn er bijvoorbeeld de *ecocheques*, extra voordelen die een werknemer van zijn werkgever kan krijgen en die bestemd zijn voor de aankoop van ecologische producten en diensten (ACV, 2011). Nog een voorbeeld van overheidssteun voor ecologisch verantwoorde handelingen zijn de subsidies voor het plaatsen van zonnepanelen (Vlaanderen.be, 2011).

Daarnaast wordt men tegenwoordig van alle kanten bestookt met informatie over de toestand en de evolutie van de natuurlijke rijkdommen en het milieu, en we worden zelfs geconfronteerd met onze eigen milieu-impact. Zo biedt WWF bijvoorbeeld de mogelijkheid om je eigen ecologische voetafdruk te meten en te kijken wat je kan doen om hem te verlagen (WWF, 2011a). Het WWF publiceert tweejaarlijks het “*Living Planet Report*” dat beschrijft hoe onze planeet eraan toe is (WWF, 2010).

Door al deze initiatieven en aanmoedigingen ontstaat er een sociale druk die mensen aanzet om zich groener te gedragen. Almaar meer mensen, winkels en bedrijven beginnen het belang in te zien van groene initiatieven, en zij passen zich aan deze trend aan. Zij die nalaten om mee te gaan in deze verandering zullen steeds meer uit de boot vallen en steeds minder kansen krijgen in de maatschappij. Zij hebben dan de keuze om deze situatie te aanvaarden, of zij kunnen beslissen om toch mee te gaan in de trend en zo geïntegreerd te blijven in het sociale netwerk.

Nog een mogelijke verklaring voor groene gedragingen is dat mensen door het toepassen van deze gedragingen in hun levensstijl hun eigen geweten sussen. De moderne Belg doet immers heel veel dingen die de planeet schaden, bewust en onbewust. Veel Belgen nemen bijvoorbeeld de wagen op een moment dat zij hun bestemming gemakkelijk kunnen bereiken met de fiets of het openbaar vervoer. Om dit soort gedrag te compenseren en tegenover zichzelf goed te praten dat men zijn gewoontes niet wijzigt, zoeken mensen vaak alternatieven om hun bezorgdheid om de planeet in acties om te zetten. Zo kan men enkele malen in de week vegetarisch eten, enkel seizoensgroenten kopen of een douche nemen in plaats van een bad (WWF, 2011b).

“Groene” mensen zijn bezorgd om het milieu, en streven naar duurzaamheid en het behoud van de huidige natuurlijke *resources* van de planeet. Het is daarom mogelijk dat mensen met een groene ingesteldheid niet erg opgezet zijn met nieuwe technologieën en processen, omdat deze dikwijls een grote last leggen op de omgeving en vaak erg veel resources gebruiken vooraleer zij zichtbare resultaten voortbrengen. Ook komen niet alle innovaties het milieu ten goede, omdat zij alleen maar veel resources verbruiken zonder nadien bij te dragen aan het behoud van het ecologisch systeem. Meer nog, veel innovatieve producten die heden ten dage worden ontwikkeld leggen een nog grotere last op het ecosysteem dan hun voorgangers. Denk maar aan 4x4 wagens die de norm zijn geworden, of de almaar kortere levensduur van elektronische apparaten.

Toch zijn vernieuwing en innovatie broodnodig als we willen dat onze planeet behouden blijft en dat we kunnen blijven genieten van de welstand die we nu ervaren. Het is enkel door alternatieve, milieuvriendelijke producten te ontwikkelen dat het voortbestaan van onze samenleving gegarandeerd kan worden. Daarom zijn er ook veel “groene” mensen die zich wijden aan het

innoveren van processen, gebruikte resources en producten. Zo legt BECO zich bijvoorbeeld toe op het optimaliseren van processen in bestaande bedrijven en het installeren van deze processen bij start-ups zodat zij meteen op een maatschappelijk verantwoorde manier van start kunnen gaan. (BECO, 2011)

Ook op professioneel vlak kunnen mensen bij hun carrièrekeuzes geïnteresseerd zijn in groene waarden. Aangezien het groene gedachtengoed nog steeds fel aan het groeien is binnen het bedrijfsleven is het waarschijnlijk dat deze richting in de toekomst meer carrièremogelijkheden zal bieden. Daarbij is de kans dat deze nieuwe jobs terug aan belang zullen moeten inboeten vrij klein, rekening houdende met het feit dat de toekomst van de planeet zoals die er nu voorstaat er niet al te rooskleurig uitziet. Om dit om te buigen naar een positieve toekomst is er een grote inspanning nodig van bedrijven, individuen en overheden, met een continue opvolging in de komende jaren en decennia.

Een laatste beweegreden om groene producten te kopen wordt aangereikt in het artikel van Griskevicius, Tybur en Van den Bergh uit het jaar 2010. In tegenstelling tot de vele altruïstische motieven voor het aankopen van groene producten, argumenteren deze onderzoekers dat *“People go Green to be Seen”*. Hun onderzoek bevestigt dat de sociale status een grote beweegreden is voor mensen bij het in het openbaar kopen van groene producten dewelke meer kosten dan hun niet-groene alternatieven. Mensen willen hun omgeving tonen dat ze begaan zijn met het welzijn van de planeet en dat ze bereid zijn om hun steentje daartoe bij te dragen. (Griskevicius, Tybur, Van den Bergh, 2010)

1.2.5 Waarom willen bedrijven groen?

Niet enkel individuen worden zich meer bewust van de noodzaak om te “vergroenen”: ook bedrijven en andere organisaties ervaren de nood om zich groener op te stellen. In deze sectie worden enkele mogelijke beweegredenen besproken waarom bedrijven evolueren naar een groenere mindset.

Om te beginnen kan het zijn dat groene waarden deel uitmaken van het doel of de *mission statement* van het bedrijf of de organisatie. Denk maar aan Greenpeace, een organisatie die erop gericht is om *“houdingen en gedragingen te veranderen om het milieu te beschermen en te bewaren”* (Greenpeace, 2011). Groene waarden kunnen ook op een andere manier in het doel van de organisatie vervat zitten, waarbij BECO opnieuw als voorbeeld kan fungeren. Deze organisatie heeft

als doel om andere bedrijven hun concept van “winst in duurzaamheid” bij te brengen, waarbij zij *“slim en verantwoordelijk ondernemen promoten op een manier die bij de organisatie past: verder durven doordenken en bewust omgaan met mensen en middelen”* (BECO, 2011).

De visie van BECO kan ook worden toegepast op andere bedrijven, namelijk dat het implementeren van groene waarden en technologieën winstgevend kan zijn voor een bedrijf. Vaak zijn deze groene alternatieven immers zuiniger, energie-efficiënter of minder vervuילend. Dit kan dan ook de productiekost verminderen voor bedrijven, door bijvoorbeeld minder memo's, mails, etc te printen en meer digitaal te werken, energie en geld te besparen door bijvoorbeeld spaarlampen te installeren, of de te betalen milieutaksen en de brandstofkosten te verlagen door de CO₂-uitstoot van het productieproces te verminderen. Colruyt bijvoorbeeld besteedt veel aandacht aan duurzaam ondernemen. Zij optimaliseren hun goederentransport qua aantal te rijden kilometers en qua optimale stockvolumes zodat zij kunnen leveren met de laagste CO₂-uitstoot en tegen de laagste kost (Colruyt Group, 2011). Deze groene waarden die winst genereren voor het bedrijf zijn vaak ook volledig geïntegreerd in de bedrijfscultuur, wat maakt dat zij kunnen bijdragen tot een duurzame groei van de bedrijfsresultaten. Deze duurzame winst kan leiden tot een competitief voordeel tegenover concurrenten die op andere manieren proberen winst te maken.

Bezorgdheid om het milieu is dus zeker niet de enige motivator welke bedrijven ertoe aanzet groener te worden. Saha en Darnton vonden in hun studie uit het jaar 2005 dat bedrijven bij het implementeren van groenere processen vooral geïnteresseerd zijn in hun imago, en dat zij nauwelijks interesse hebben voor de eigenlijke milieu-impact van hun acties (Saha, Darnton, 2005, blz. 153). Leighton (1998) vond in zijn onderzoek dat bedrijven tot nu toe nog niet echt extreem waardevolle of gedurfde groene initiatieven hebben genomen. Ze hebben alleen maar de gemakkelijke dingen gedaan (zoals verpakkingen verkleinen of gerecycleerd papier gebruiken), de dringende zaken (zoals de meest vervuילende substanties uit hun productieproces verwijderen) en investeringen die winsten opleveren op langere termijn (zuinigere productieprocessen installeren) (Leighton, 1998).

Saha en Darnton besluiten hun studie zelfs met de stelling dat bedrijven groene issues vaak misbruiken om zichzelf een positief bedrijfsimago aan te meten, en verwijzen naar deze bedrijven als “con-panies” wat zoveel wil zeggen als “bedriegers” of “oplichters”. Toch blijkt deze manier van werken renderend te zijn voor de bedrijven die zich profileren aan de hand van deze waarden. Het onderzoek werd immers uitgevoerd bij bedrijven die werden gezien als de leiders op het vlak van ecologisch bewustzijn. Het lijkt erop dat deze bedrijven meer begaan zijn met het sussen van het geweten van de wereld en van de milieuactivisten dan dat hun aanpak een grondige verandering teweegbrengt. (Saha, Darnton, 2005, blz. 154)

Ten gevolge van de alomtegenwoordige groene trend ervaren organisaties vandaag de dag ook een grote externe druk om processen en producten te “vergroenen”. Hall vond in zijn studie uit 2001 dat grote bedrijven door al hun stakeholders afgerekend worden op hun prestaties op het vlak van milieuvriendelijkheid en van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Elk van deze stakeholders, zoals de aandeelhouders, overheid, klanten, media, werknemers,... houdt constant toezicht op de economische en sociale prestaties van het bedrijf. Bedrijven besluiten onder deze externe druk vaak om hun processen dan toch te vergroenen (Hall, 2001). Huang en Rust benadrukken bijvoorbeeld dat de overheid door middel van directe en indirecte taxatie het optimaliserende gedrag van bedrijven kan sturen naar een minder vervuilend niveau (Huang, Rust, 2010, blz. 52). Bij kleinere bedrijven is het vooral de vraag van de klanten die het “groene gehalte” van de productie beïnvloedt (Hall, 2001). Huang en Rust vinden in dit verband dat een hogere graad van vervuiling door een bepaald bedrijf het levenscomfort van consumenten beïnvloedt, waardoor zij minder producten van dat bedrijf zullen consumeren (Huang, Rust, 2010, blz. 51). De verkoopcijfers van bedrijven worden wel degelijk beïnvloed door hun productie-efficiëntie en uitstoot, dus zullen bedrijven met deze gegevens rekening moeten houden in hun ondernemingsstrategie.

Tenslotte kunnen bedrijven HR-gerelateerde motieven hebben om zich groener op te stellen. Het is voor bedrijven belangrijk om uit het grote aanbod van potentiële werkkrachten de meest bekwame en getalenteerde mensen aan te trekken. Om uit het gevecht om de grootste talenten als winnaar te komen, moeten bedrijven al hun troeven uitspelen. Als bedrijven dan merken dat mensen steeds groener worden, zoals dat momenteel het geval is, zullen zij zichzelf moeten aanpassen aan de eisen die deze talenten hebben met betrekking tot hun werkomgeving. Meer nog, Yanovsky en Nagy tonen aan dat werkzoekenden zich niet laten overhalen door oppervlakkige initiatieven om het bedrijf groener te maken zoals energiebesparing en recyclageprogramma's, maar dat zij zich enkel aangetrokken voelen tot bedrijven die ook hun werknemers ertoe aanzetten om zich milieuvriendelijk te gedragen. (Yanovsky, Nagy, 2010)

Deel II: Methodologie

2.1 Hypothesen

Na het inleidende theoretische hoofdstuk worden enkele hypothesen opgesteld met behulp van eerdere studies over dit onderwerp. Nadien zullen deze hypothesen bevestigd of ontkracht worden aan de hand van een lineaire regressieanalyse.

Een eerste studie die bij dit onderzoek kan worden betrokken is die van Gasteiger en Briscoe uit 2007. Aan de hand van een vragenlijst onderzochten zij bij Duitse en Amerikaanse studenten in welk soort organisaties mensen met een *protean career orientation* in hun verdere carrière terecht willen komen. Of men een protean career heeft werd hier gemeten met de *Protean Career Attitude Scale* ontwikkeld door Briscoe, Hall en Demuth in 2006, een meetschaal voor zowel een zelfgeoriënteerd als een waardegedreven carrièreperspectief. Dit wil zeggen dat zij hun carrière onafhankelijk van anderen sturen op basis van hun eigen waarden (Briscoe, Hall, Demuth, 2006). Gasteiger en Briscoe (2007) concluderen dat de respondenten die een protean career blijken te hebben zich meer aangetrokken voelen tot innovatieve en dynamische bedrijfsculturen. Mensen met een protean career zijn dus waardegedreven en zij voelen zich aangetrokken tot bedrijfsculturen die meer autonomie en initiatief toelaten. (Gasteiger, Briscoe, 2007) Ook in de huidige studie wordt dit verband nagegaan, wat toelaat om een eerste hypothese te formuleren:

Hypothese 1: Mensen met een protean career voelen zich aangetrokken tot innovatieve bedrijfsculturen.

Omdat in deze studie gebruik wordt gemaakt van dezelfde vragenlijst als in die van Gasteiger en Briscoe (2007) kan worden nagegaan of de huidige studie eerdere bevindingen bevestigd of ontkracht, wat ook iets zegt over de kracht en de kwaliteit van de uitgestuurde vragenlijst.

De hoofdvraag die in deze paper wordt gesteld is echter niet waar mensen met een protean career in hun latere carrière terecht willen komen, maar wel waar mensen met een groene mindset en groene gedragingen willen werken. Om te komen tot de uiteindelijke hypothesen werd eerst gekeken naar wat er in de literatuur al bewezen is in dit verband. Sanders en Landis voerden in 2010 een studie uit die aantoont dat Amerikaanse bevrageden met een milieuvriendelijke mindset zich ook sneller aangetrokken voelen tot een milieuvriendelijk bedrijf. Dit wordt intuïtief als een logisch resultaat

ervaren aangezien de waarden van milieuvriendelijke bedrijven vaak goed overeenstemmen met de persoonlijke waarden van groene of milieubewuste personen. Toch toonden Yanovsky en Nagy met hun studie uit 2010 aan dat “groene” mensen zich enkel aangetrokken voelen tot bedrijven met fundamenteel groene waarden die daadwerkelijk aanzetten tot groen gedrag. Meer oppervlakkige en algemeen toegepaste maatregelen zoals recyclage en energiebesparing waren geen doorslaggevende criteria. Hier stelt zich opnieuw de vraag waarnaar milieubewuste mensen dan uiteindelijk op zoek zijn in een bedrijf. Uit deze twee studies kan immers worden afgeleid dat bedrijven die initiatieven nemen om mensen aan te zetten tot milieubewust gedrag “iets méér” moeten bieden. “Groene” mensen voelen zich zeker aangetrokken tot milieubewuste bedrijven (Sanders, Landis, 2010, blz. 16), maar dit gaat volgens Yanovsky en Nagy niet op voor alle soorten van groen beleid (Yanovsky, Nagy, 2010, blz. 30).

Wat maakt nu precies dat mensen zich wel aangetrokken voelen tot deze bedrijven die “iets meer” bieden bij het aanzetten tot groen gedrag en niet tot bedrijven die enkel hun recyclageprogramma en energiebesparingen promoten? Wanneer de resultaten van deze drie studies worden samengevoegd lijkt de verklaring voordehandliggend. In de studie van Gasteiger en Briscoe (2007) wordt bewezen dat mensen met een protean career waardegedreven zijn en dat deze mensen zich meer aangetrokken voelen tot innovatieve bedrijfsculturen. Volgens Sanders en Landis (2010) voelen “groene” mensen zich meer aangetrokken tot bedrijven met een groen imago, wat erop wijst dat deze mensen zich laten sturen door hun persoonlijke waarden bij hun carrièrekeuzes. Op basis van deze eerdere bevindingen kunnen de volgende twee hypothesen aangaande de waardegedrevenheid van “groene” mensen geformuleerd worden:

Hypothese II: Mensen met een groene attitude zijn waardegedreven.

Hypothese III: Mensen die groen gedrag vertonen zijn waardegedreven.

Gasteiger en Briscoe (2007) toonden aan dat mensen met een waardegedreven protean career zich aangetrokken voelen tot bedrijven waarin initiatiefname en dynamisme centraal staan. Gecombineerd met de studie van Yanovsky en Nagy (2010) lijkt het geen onlogische conclusie te zijn dat “groene” mensen zich aangetrokken zouden voelen tot dit soort van dynamische culturen. Yanovsky en Nagy (2010) bewijzen immers dat enkel de culturen waarin het eigen initiatief om zich groen te gedragen in het bedrijf wordt aangemoedigd, aantrekkelijk zijn voor “groene” mensen. De mogelijkheid om eigen initiatief te nemen in een bedrijf lijkt dus een aantrekkelijke factor voor de carrièrekeuze van milieubewuste mensen.

Deze stelling kan nog vanuit een andere invalshoek bekeken worden, met name vertrekkende vanuit de “groene” persoon. Er werd reeds eerder besproken dat het belang van ecologie en milieubewustzijn pas de laatste paar jaren op het toneel is verschenen. Voordien had men andere prioriteiten waar dan telkens gedurende een bepaalde periode werd op ingespeeld, maar waarbij men ook meteen overging naar een nieuwe trend zodra deze zich aandiende. Het is dus best mogelijk dat de mensen die vandaag de dag “groen” zijn eigenlijk steeds globale trends volgen en zich schikken naar de trend die op dat moment speelt. Deze mensen hebben fundamenteel geen ecologische waarden, maar wel een drang naar innovatie, verandering, dynamisme en initiatief¹. Het is best mogelijk dat mensen die in een vragenlijst aangeven dat zij groen denken eigenlijk op zoek zijn naar een innovatieve en dynamische cultuur, en niet zozeer naar een groene of ecologische. Vanuit deze beide invalshoeken kunnen volgende hypothesen geformuleerd worden:

Hypothese IV: Mensen met een groene attitude hebben een voorkeur voor innovatieve culturen.

Hypothese V: Mensen die groen gedrag vertonen hebben een voorkeur voor innovatieve culturen.

Door een opsplitsing te maken tussen een groene attitude en groen gedrag wordt meteen aangegeven dat attitude en gedrag niet altijd helemaal gelijk lopen. Er bestaat een onderscheid tussen het effectieve gedrag en hoe men vooraf dacht zich te zullen gedragen. Voor deze stelling werd de *Theory of Reasoned Action (TRA)* van Ajzen en Fishbein (1980) gebruikt. Deze theorie stelt dat wanneer een persoon zinnens is om zich op een bepaalde manier te gedragen en gelooft dat hij zich zo zal gedragen, de kans groter zal zijn dat die persoon zijn voornemen ook effectief uitvoert. De intentie om een bepaald gedrag te vertonen wordt gevormd door een combinatie van attitudes en subjectieve normen. Attitudes worden gevormd door wat de persoon denkt dat de impact zal zijn van de gevolgen van zijn gedragingen. Subjectieve normen worden gevormd door wat de persoon denkt dat mensen die dicht bij hem of haar staan ervan zouden denken (Ajzen, Fishbein, 1980). De houding van een persoon tegenover een bepaald gedrag heeft dus een impact op zijn feitelijk uitgevoerde handelingen. De attitude van een persoon weegt sterker door, en zal dus ook meer impact hebben op de voorkeur voor de cultuur waarin iemand wilt werken. Wanneer het in deze studie gaat over een “groene mindset”, wordt het geheel van gedragingen en attitudes bedoeld.

Zo kan een zesde hypothese geformuleerd worden:

Hypothese VI: De attitude van een persoon heeft meer impact op de voorkeur voor de cultuur waarin iemand wil werken dan zijn feitelijke gedrag.

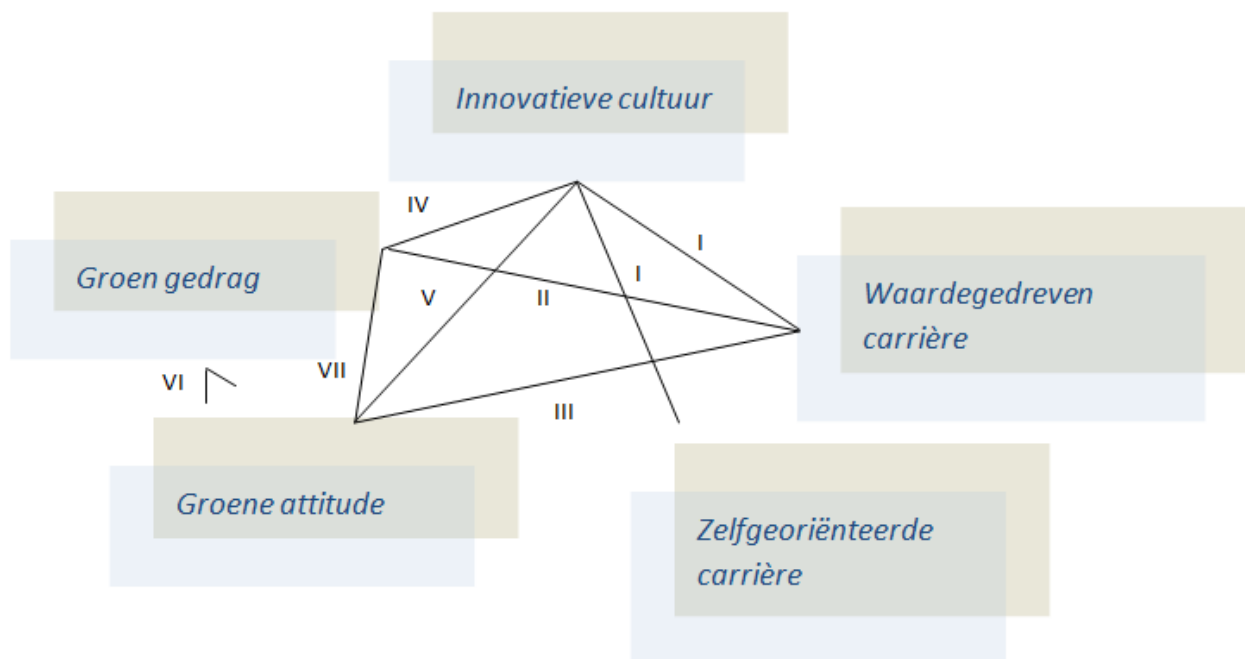
¹ Gasteiger en Briscoe (2007) gebruiken de begrippen innovatie en initiatief in hun onderzoek door elkaar. Deze manier van werken wordt ook in deze paper toegepast.

Een zevende en laatste hypothese wordt geformuleerd om het verband aan te geven tussen een groene attitude en groen gedrag. In lijn met de TRA kan men stellen dat groen gedrag sterk beïnvloed wordt door een groene attitude en dat de metingen van deze twee begrippen dan ook sterk positief gecorreleerd zullen blijken bij de analyse van de vragenlijst. In hypothesevorm geeft dit:

Hypothese VII: Groene attitude en groen gedrag zijn sterk positief gecorreleerd.

Deze zeven hypothesen kunnen ook in modelvorm worden voorgesteld, waarbij de links tussen de verschillende besproken concepten visueel worden weergegeven. Dit model is terug te vinden in figuur 1 op pagina 17.

Figuur 1: Hypothesen



Bron: eigen samenstelling op basis van vragenlijst (Kaschube, 1997, blz. 7) (Briscoe, Hall, Demuth, 2006, blz. 45) (Amel et al., 2009, blz. 3) (Deceuninck, 2010, blz. 42-51)

2.2 Onderzoeksmethodologie

Om de vooropgestelde hypothesen te kunnen toetsen is een vragenlijst samengesteld en uitgestuurd naar alle 4.846 masterstudenten aan Universiteit Antwerpen. De vragenlijst werd opgesteld als een

webenquête via ThesisTools (Van Rixtel, 2011). De anonimiteit werd gegarandeerd in een begeleidende tekst. Wie geïnformeerd wilde worden over de onderzoeksresultaten kon zijn mailadres vermelden. De studenten werden bevraagd over de organisatiecultuur waarin zij graag terecht zouden komen, over hun eigen carrièresturing, hun waardegedrevenheid, hoe “groen” zij zichzelf percipiëren en hoe “groen” zij zich feitelijk gedragen. De volledige vragenlijst vindt u in bijlage 2.

De begeleidende e-mail bij het uitsturen van de vragenlijst is te vinden in bijlage 1. Nadat een herinneringsmail werd uitgestuurd vulden uiteindelijk 223 respondenten de vragenlijst in. Dit betekent dat er op de uitgestuurde enquête een responspercentage is gerealiseerd van bij benadering 4,60%. Dit responspercentage ligt vrij laag wat te wijten kan zijn aan tijdsgebrek en/of de lengte van de vragenlijst, het aantal vragenlijsten dat de studenten wekelijks toegestuurd krijgen, of hun persoonlijke interesse voor het onderwerp. Niet alle respondenten hebben de volledige vragenlijst doorlopen, waardoor uiteindelijk 148 antwoordreeksen werden gebruikt voor de analyse en het feitelijke responspercentage nog lager ligt, op ongeveer 3,05%.

Van de 148 respondenten is 30,41% man en 69,59% vrouw. De studierichtingen die zij volgen zijn niet gelijk verdeeld: 34,46% van de respondenten komt uit de faculteit TEW, 6,76% uit faculteit Rechten, 11,49% uit faculteit Geneeskunde, 8,78% uit faculteit Letteren en Wijsbegeerte, 20,95% uit faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen, 7,43% uit faculteit Wetenschappen en 10,14% uit faculteit Farmaceutische, Biomedische en Diergeneeskundige Wetenschappen. 96,62% heeft nog geen kinderen, en 95,95% is ongehuwd, wat een voorspelbaar resultaat is voor een enquête afgenomen bij studenten. Ook de leeftijdsgroepen zijn vrij voorspelbaar verdeeld: 2,03% is 20 jaar oud, 23,65% is 21 jaar oud, 29,05% is 22 jaar oud, 21,62% is 23 jaar oud, 10,81% is 24 jaar oud, 2,70% is 25 jaar oud en 8,11% is 26 jaar of ouder.

In dit onderzoek wordt gewerkt met 4 afhankelijke variabelen en 4 onafhankelijke variabelen. De overkoepelende term voor de afhankelijke variabelen is de bedrijfscultuur waarin een recent afgestudeerde terecht wil komen na zijn of haar studies. In de vragenlijst werd de aantrekkelijkheid van vier verschillende culturen bevraagd, zodat de studenten uit verscheidene alternatieven konden kiezen. Zij gaven bij elke vraag aan of zij graag in dit soort van cultuur terecht zouden willen komen, gebruik makende van een 6 punten Likert-schaal gaande van “is helemaal niet van toepassing op mij” tot “is heel goed van toepassing op mij”. Deze vragenlijst werd ontwikkeld door Kaschube in 1997 (Kaschube, 1997, blz. 7). De categorie “*Bedrijfscultuur*” werd opgedeeld in de volgende afhankelijke variabelen:

- **Initiatiefname:** De cultuur van initiatiefname en dynamiek werd in de vragenlijst gemeten aan de hand van zeven vragen omtrent eigen initiatief en onconventioneel leiderschap.
- **Erkenning:** De cultuur van erkenning werd gemeten aan de hand van drie vragen die aangaven of goede prestaties worden gewaardeerd binnen de bedrijfscultuur.
- **Collegialiteit:** De cultuur van collegialiteit werd gemeten met drie vragen over de relatie met de collega's binnen het bedrijf waarin de student terecht wil komen.
- **Controle en centralisatie:** De cultuur van controle en centralisatie werd gemeten aan de hand van drie vragen in verband met de taak van het management in de organisatie.

Voor elk van de afhankelijke variabelen wordt nagegaan of de onafhankelijke variabelen een significante invloed hebben op een carrièrekeuze in die specifieke cultuur. Als onafhankelijke variabele werd vooreerst gemeten of een student gedreven was door een *protean career*. De gebruikte schaal is opgesteld om te meten in hoeverre mensen aan een *protean career* beantwoorden en peilt dus eveneens naar de waardegedrevenheid achter het handelen van mensen. Zoals eerder werd vermeld wordt hier verondersteld dat mensen met een *ecocareer* worden gedreven door waarden in hun handelen. Respondenten gaven bij elke vraag aan of zij de stellingen van toepassing vonden op zichzelf, gebruik makende van een 6 punten Likert-schaal gaande van "is helemaal niet van toepassing op mij" tot "is heel goed van toepassing op mij". De "*Protean Career Attitudes Scale*" werd ontwikkeld door Briscoe, Hall en Demuth in 2006 (Briscoe, Hall, Demuth, 2006, blz. 45). De categorie "*Protean Career*" bestaat uit twee variabelen, namelijk:

- **Zelfgeoriënteerde carrière:** Deze schaal ging aan de hand van zes vragen na of mensen zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor het slagen of mislukken van hun carrière, waarbij zij zelf de verantwoordelijkheid nemen om hun carrière vooruit te helpen.
- **Waardegedreven carrière:** Deze schaal ging aan de hand van zeven vragen na in hoeverre mensen zich in hun carrièrekeuzes laten sturen door hun waarden en of zij deze waarden belangrijker vinden dan hun carrièresucces. Hier is het belangrijk om te benadrukken dat de respondentengroep bestaat uit universiteitsstudenten die meestal nog geen werkervaring hebben. Zij beantwoorden deze vragen op basis van hun huidige visie, maar het is moeilijk te voorspellen of zij deze gedragingen ook effectief zullen toepassen in hun werkomgeving.

Een derde onafhankelijke variabele die werd bevraagd is de groenschaal, waarbij respondenten moesten aangeven in welke mate zij zichzelf als "groen" percipieerden. De antwoordmogelijkheden gingen van "donkergroen" tot "niet groen", waarbij donkergroen stond voor mensen die altijd de

meest duurzame optie die beschikbaar is kiezen, ook al is deze kostelijker qua tijd, geld, gemak of persoonlijke voorkeur. “Niet groen” werd omschreven als: nooit de meest duurzame optie die beschikbaar is kiezen wanneer deze kostelijker is qua tijd, geld, gemak of persoonlijke voorkeur. De groenschaal werd opgesteld door Amel et al.. (Amel et al., 2009, blz. 3)

Naast deze eigen perceptie over “groen zijn” werd ook het effectieve groene gedrag thuis gemeten aan de hand van 28 vragen. Hierbij werd gekeken naar het deel van de vragenlijst van Deceuninck uit 2010 waarin hij het groene gedrag thuis van de respondenten meet (Deceuninck, 2010, blz. 42-51). Er werd aan de hand van een 5 punten Likert-schaal bevraagd of men een aantal milieuvriendelijke activiteiten uitoefende, met antwoordmogelijkheden gaande van “bijna altijd” tot “nooit”. Voor de laatste zes vragen kon men met ja of neen antwoorden of men enkele activiteiten al dan niet had uitgevoerd in de voorbije maand. Deze vragenlijst van groen gedrag vormt in zijn geheel de laatste onafhankelijke variabele.

Aangezien elk van deze items, behalve de groenschaal, bevraagd werd via verschillende vragen in een enquête, worden eerst de Cronbach’s Alpha’s van de verschillende vragengroepen gemeten om na te gaan of deze tot krachtige variabelen kunnen worden omgevormd. Deze waarden zijn terug te vinden in tabel 1.

Tabel 1: Cronbach’s Alpha

	Cronbach's Alpha	Aantal Items
Zelfgeoriënteerde carrière	0,794	6
Waardegedreven carrière	0,650	7
Initiatief - Cultuur	0,529	7
Erkenning - Cultuur	0,742	3
Collegialiteit - Cultuur	0,792	3
Controle - Cultuur	0,334	3
Groen gedrag	0,820	28

Bron: eigen berekening op basis van vragenlijst (Kaschube, 1997, blz. 7) (Briscoe, Hall, Demuth, 2006, blz. 45) (Amel et al., 2009, blz. 3) (Deceuninck, 2010, blz. 42-51)

Tabel 2: Verwijderde waarden - waardegedreven carrière

Waardegedreven Carrière	Gemiddelde als item wordt verwijderd	Variantie als item wordt verwijderd	Gecorrigeerd - Totale Correlatie	Cronbach's Alpha als item wordt verwijderd
7. Als het op mijn carrière aankomt, ben ik "mijn eigen zelf".	25,870	12,439	0,315	0,627
8. Wanneer ik een job zoek doe ik meer beroep op mezelf dan op anderen.	26,060	12,262	0,240	0,649
9. Ik zal mijn eigen carrière sturen, gebaseerd op mijn persoonlijke prioriteiten en niet die van mijn werkgever.	26,390	11,315	0,437	0,591
10. Het maakt mij niet uit hoe anderen mijn carrièrebeslissingen zullen evalueren. Het belangrijkste is hoe ik me bij mijn carrièresucces zal voelen, niet hoe anderen zich daarbij voelen.	26,260	10,791	0,311	0,639
11. Wanneer mijn werkgever me iets zou vragen dat tegen mijn waarden ingaat, zal ik mijn eigen geweten volgen.	26,020	11,898	0,345	0,618
12. Wat ik goed vind aan mijn carrière zal belangrijker zijn dan wat een bedrijf ervan vindt.	26,420	10,789	0,474	0,577
13. In het verleden ben ik trouw gebleven aan mijn eigen waarden als iemand mij vroeg iets te doen waar ik niet mee akkoord was.	25,820	11,483	0,440	0,592

Bron: eigen berekening op basis van vragenlijst (Kaschube, 1997, blz. 7) (Briscoe, Hall, Demuth, 2006, blz. 45) (Amel et al., 2009, blz. 3) (Deceuninck, 2010, blz. 42-51)

Tabel 3: Verwijderde waarden – Initiatief Cultuur

Initiatief - Cultuur	Gemiddelde als item wordt verwijderd	Variantie als item wordt verwijderd	Gecorrigeerd - Totale Correlatie	Cronbach's Alpha als item wordt verwijderd
3. Alles verloopt er steeds op dezelfde manier.	28,220	9,749	-0,336	0,739

Bron: eigen berekening op basis van vragenlijst (Kaschube, 1997, blz. 7) (Briscoe, Hall, Demuth, 2006, blz. 45) (Amel et al., 2009, blz. 3) (Deceuninck, 2010, blz. 42-51)

Tabel 4: Verwijderde waarden – Controle Cultuur

Controle - Cultuur	Gemiddelde als item wordt verwijderd	Variantie als item wordt verwijderd	Gecorrigeerd - Totale Correlatie	Cronbach's Alpha als item wordt verwijderd
16. Het management heeft er oog voor elk detail.	4,950	2,032	-0,081	0,714

Bron: eigen berekening op basis van vragenlijst (Kaschube, 1997, blz. 7) (Briscoe, Hall, Demuth, 2006, blz. 45) (Amel et al., 2009, blz. 3) (Deceuninck, 2010, blz. 42-51)

Vier van de zeven gemeten variabelen scoorden zeer hoog op betrouwbaarheid via de Cronbach's Alpha, met waarden tussen 0,742 en 0,820. Voor deze variabelen vertonen de gebruikte vragenlijsten voldoende interne coherentie om de verschillende vragengroepen samen te voegen en ze om te vormen naar de besproken variabelen, aangezien werd aangetoond dat de verschillende items dezelfde concepten meten. Voor de vragengroep die de *waardegedreven carrière* meet werd een Cronbach's Alpha van 0,650 gemeten. Dit is onder de grens van 0,700 die de zekerheid biedt van een coherent resultaat, maar het gaat hier wel nog steeds om een vrij hoge waarde waardoor voorzichtig geconcludeerd mag worden dat de vragenlijst voldoende intern coherent is. Daarbij bevindt er zich in tabel 2 op pagina 21 geen enkel item waardoor de Cronbach's Alpha hoger zou worden indien dit item wordt weggelaten. Voor de Cronbach's Alphas van *Initiatief – Cultuur* en van *Controle – Cultuur* berekende SPSS waarden van 0,529 en 0,334. Deze waarden zijn te laag en deze vragengroepen kunnen niet als coherent beschouwd worden. In tabel 3 wordt aangetoond dat de Cronbach's Alpha

van *Initiatief – Cultuur* stijgt naar 0,739 bij weglating van vraag 3 “*Alles verloopt er steeds op dezelfde manier*” en die van *Controle – Cultuur* stijgt naar 0,714 bij weglating van vraag 16 “*Het management heeft er oog voor elk detail*” zoals te zien is in tabel 4. Deze waarden vallen binnen de grenzen van goede metingen, zodat een optimaal resultaat kan worden gegenereerd door deze twee vragen weg te laten bij het creëren van de variabelen.

Tenslotte werden nog enkele algemene gegevens bevraagd, waaronder geslacht, leeftijd, burgerlijke staat, kinderen en huidige studierichting. In de variabele die het geslacht aangeeft wordt de man met 1 aangeduid, en de vrouw met 2. De huidige studierichting als controlevariabele werd gedummyficeerd met de categorie Toegepaste Economische Wetenschappen als referentiecategorie. Zo blijven er nog vijf dummy-variabelen over: Rechten, Geneeskunde, Letteren en Wijsbegeerte, Politiek en Sociale Wetenschappen, Wetenschappen, Farmaceutische, Biomedische en Diergeneeskundige Wetenschappen.

Ook hiervan wordt het verband nagegaan met de afhankelijke variabele cultuur en de correlatie met enkele andere variabelen. Daarom worden deze dummyvariabelen mee opgenomen in zowel de correlatiematrix als de lineaire regressieanalyse.

2.3 Correlatie

Tussen deze 8 variabelen en de dummyvariabelen werd telkens de correlatie berekend in onderstaande correlatiematrix, tabel 5 op pagina 24. Hier kan worden afgelezen of de metingen van de verschillende variabelen samenhangen of niet. Hoe dichter de correlatiecoëfficiënt ligt bij de absolute waarde van 1, hoe groter de correlatie. Als de correlatiecoëfficiënt gelijk is aan 0, is er geen verband tussen de variabelen.

Zoals verwacht, hebben de groenschaal en groengedrag een sterke positieve correlatie van 0,507. Dit wil zeggen dat indien mensen zichzelf percipiëren als groen, zij dit ook zullen uiten in ecologisch verantwoorde gedragingen. Deze bevinding bevestigt Hypothese VII die eerder in deze paper werd geformuleerd, namelijk dat groen gedrag en groene attitude sterk positief gecorreleerd zijn. Hier wordt in sectie 3.1 dieper op ingegaan.

Tabel 5: Correlatiematrix

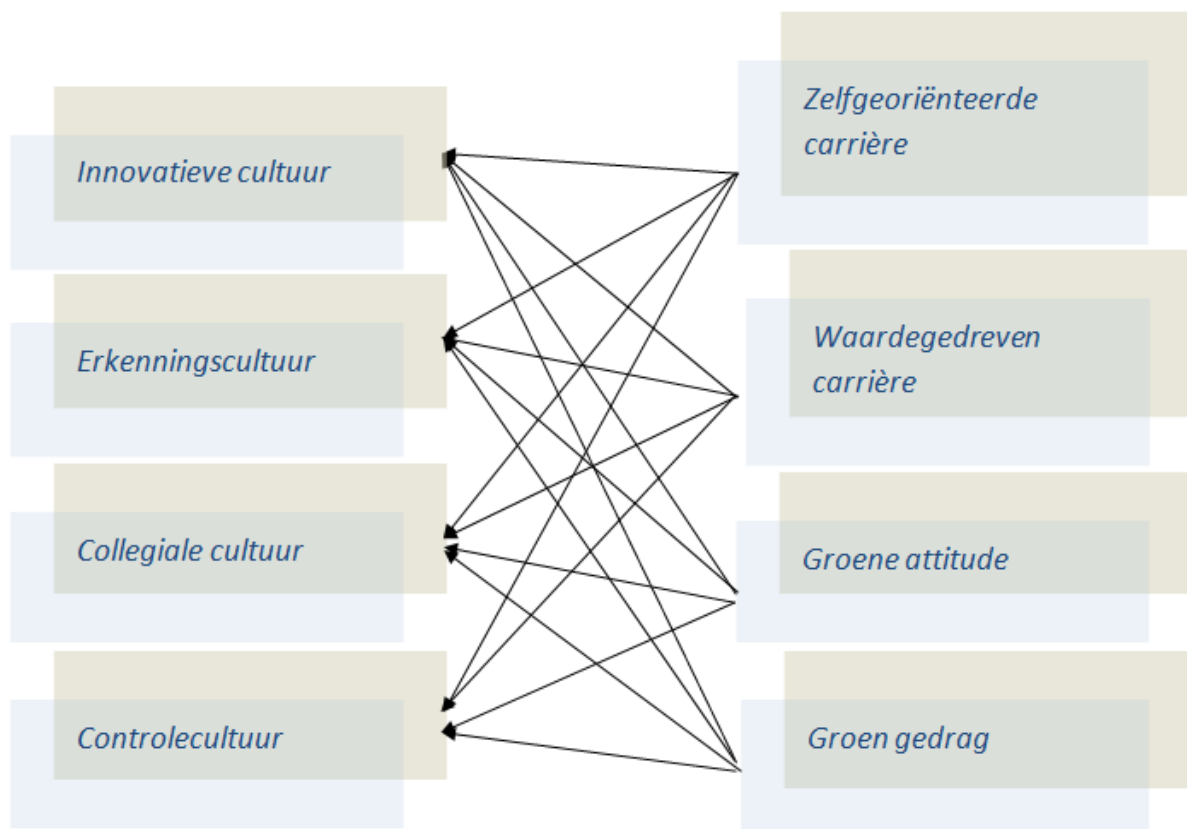
	Initiatief_Cultuur	Erkennung_Cultuur	Collegialiteit_Cultuur	Controlle_Cultuur	Zelfgeoriënteerde_carière	Waardegedreven_carière	Groen_gedrag	Groenschaal	Ge-slacht	Leeftijd	Burgerlijke staat	Kindere-n	TEW	Rechten	Geneeskunde	LetterenWijjsbegeerte	PSW	Wetenschappen	FBDW	
Initiatief_Cultuur	1																			
Erkennung_Cultuur	,377**	1																		
Collegialiteit_Cultuur	,296**	,339**	1																	
Controle_Cultuur	-,092	-,147	-,123	1																
Zelfgeoriënteerde_carière	,504**	,246**	-,011	-,033	1															
Waardegedreven_carière	,391**	,107	,214**	-,073	,507**	1														
Groen_gedrag	-,173*	-,017	-,080	-,001	-,025	-,211**	1													
Groenschaal	-,069	,026	-,003	,075	-,063	-,163*	,507**	1												
Geslacht	,144	,072	,095	,148	,043	,108	-,315**	-,127	1											
Leeftijd	,039	-,101	-,006	-,045	,057	-,010	-,196*	-,127	-,063	1										
Burgerlijke staat	-,108	-,091	,060	,139	-,049	,023	,112	,113	-,124	-,384**	1									
Kinderen	-,036	-,103	,026	,098	-,001	,090	,064	,103	-,110	-,308**	,720**	1								
TEW	,183*	,197*	,040	,074	,082	,007	,233**	,155	-,054	-,348**	,150	,056	1							
Rechten	,111	-,005	,035	,028	,077	-,061	,007	,114	,118	,209*	,056	,051	-,195*	1						
Geneeskunde	,023	-,239**	,026	-,092	-,003	-,066	-,049	,067	-,058	,309**	-,463**	-,402**	-,261**	-,097	1					
LetterenWijjsbegeerte	-,152	,069	-,163*	,195*	-,074	-,044	-,058	-,088	,047	-,112	,064	,058	-,225**	-,084	-,112	1				
PSW	-,068	-,013	,018	-,041	-,131	-,011	-,127	-,087	,083	,058	,107	,097	-,373**	-,139	-,185*	-,160	1			
Wetenschappen	-,094	-,116	-,063	-,099	-,053	-,015	-,066	-,246**	-,209*	,070	,059	,053	-,205*	-,076	-,102	-,088	-,146	1		
FBDW	-,088	-,001	,064	-,083	,103	,180*	-,037	,002	,073	,013	-,050	,063	-,244**	-,090	-,121	-,104	-,173*	-,095	1	

Bron: eigen onderzoek op basis van vragenlijst (Kaschube, 1997, blz. 7) (Briscoe, Hall, Demuth, 2006, blz. 45) (Amel et al., 2009, blz. 3) (Deceuninck, 2010, blz. 42-51)

2.4 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel dat als basis zal dienen voor de lineaire regressie kan nu worden opgesteld. Figuur 2 toont het resultaat dat wordt verkregen als alle afhankelijke en onafhankelijke variabele in modelvorm worden geplaatst.

Figuur 2: Onderzoeksmodel



Bron: eigen samenstelling op basis van vragenlijst (Kaschube, 1997, blz. 7) (Briscoe, Hall, Demuth, 2006, blz. 45) (Amel et al., 2009, blz. 3) (Deceuninck, 2010, blz. 42-51)

Zoals eerder werd vermeld zal worden gewerkt met een lineaire regressieanalyse, met als doel na te gaan of er een relatie bestaat tussen de responsvariabelen en de verzameling verklarende variabelen. Het model is gebaseerd op een lineaire relatie tussen de afhankelijke variabele en alle onafhankelijke variabelen, wat als volgt kan worden uitgeschreven:

Bedrijfscultuur

$$\begin{aligned} &= \beta_0 + \beta_1 (\text{zelfgeoriënteerde carrière}) + \beta_2 (\text{waardegedreven carrière}) \\ &+ \beta_3 (\text{groene attitude}) + \beta_4 (\text{groen gedrag}) + \beta_5 (\text{geslacht}) + \beta_6 (\text{leeftijd}) \\ &+ \beta_7 (\text{burgerlijke staat}) + \beta_8 (\text{kinderen}) + \beta_9 (\text{Faculteit TEW}) \\ &+ \beta_{10} (\text{Faculteit Rechten}) + \beta_{11} (\text{Faculteit Geneeskunde}) \\ &+ \beta_{12} (\text{Faculteit Letteren en Wijsbegeerte}) \\ &+ \beta_{13} (\text{Faculteit Wetenschappen}) + \beta_{14} (\text{Faculteit FBDW}) \end{aligned}$$

Met dit onderzoeksmodel als basis kan worden overgegaan tot de statistische analyse, waarin opeenvolgend vier regressieanalyses worden uitgevoerd. Er wordt telkens één van de vier mogelijke bedrijfsculturen als afhankelijke variabele ingesteld, waarbij alle onafhankelijke variabelen en alle controlevariabelen steeds bij de analyse worden betrokken. Zo wordt nagegaan wat het effect is van elk van deze variabelen op de gemeten bedrijfscultuur.

Deel III: Analyse

3.1 Resultaten lineaire regressieanalyse

In totaal worden 4 lineaire regressieanalyses uitgevoerd, waarbij de verschillende bedrijfsculturen respectievelijk als afhankelijke variabelen worden ingesteld. In elke regressie worden dezelfde onafhankelijke variabelen gebruikt: zelfgeoriënteerde carrière, waardegedreven carrière, groen gedrag, groenschaal en de controlevariabelen die hierboven reeds werden besproken. Zo kan worden afgeleid welke onafhankelijke variabelen een significante invloed hebben op de aantrekking tot elk van de bedrijfsculturen die worden onderzocht.

Om vooraf te controleren of het model voldoende verklarende kracht heeft, wordt gekeken naar de determinatiecoëfficiënt R^2 . Deze coëfficiënt meet het deel van de variabiliteit dat wordt verklaard door het statistisch model. In deze studie zal de *adjusted R²* worden gebruikt, omdat deze rekening houdt met het aantal verklarende variabelen in het model. Een goed model is een model waarin een zo groot mogelijk deel van de totale variatie verklaard wordt door de factoren in het model, en een zo klein mogelijk deel van de variantie in het residu blijft. De R^2 en *adjusted R²* zijn voor elk van de regressies terug te vinden in tabel 6 op pagina 27.

Tabel 6: R Square en Adjusted R Square

	R^2	Adjusted R^2
Initiatief Cultuur	0,381	0,314
Erkenning Cultuur	0,214	0,130
Collegialiteit Cultuur	0,114	0,019
Controle Cultuur	0,105	0,008

Bron: eigen berekening op basis van vragenlijsten (Kaschube, 1997, blz. 7) (Briscoe, Hall, Demuth, 2006, blz. 45) (Amel et al., 2009, blz. 3) (Deceuninck, 2010, blz. 42-51)

Voor de eerste lineaire regressie met Initiatief Cultuur als afhankelijke variabele bedraagt de Adjusted R^2 0,314. Voor een meting als deze is dit een vrij goede waarde aangezien we te maken hebben met subjectieve indrukken en percepties van mensen, en ook de resultaten in de ANOVA tabel geven aan dat de regressieanalyse significant is (zie bijlage 4). Een groot deel van de variantie

wordt verklaard door de factoren die in dit model gemeten worden. Voor het tweede model met Erkenning Cultuur als afhankelijke variabele bedraagt de adjusted R² 0,130. Deze waarde is al veel lager dan die bij Initiatief Cultuur, maar ligt nog steeds op een aanvaardbare niveau. Dit is ook zichtbaar in de ANOVA tabel voor Erkenning Cultuur in bijlage 4, waar het model nog steeds significant blijkt. Voor Collegialiteit Cultuur als afhankelijke variabele bedraagt de adjusted R² 0,019 en bij Controle Cultuur slechts 0,008. Dit betekent dat een groot deel van de variantie niet verklaard wordt door de gebruikte modellen, en dat er dus nog veel andere factoren zijn die de afhankelijke variabele beïnvloeden.

Tabel 7: Significantieniveaus

	Model 1: Initiatief cultuur		Model 2: Erkenning Cultuur		Model 3: Collegialiteit Cultuur		Model 4: Controle Cultuur	
	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.
(Constant)	4,023	0,000	6,020	0,000	3,028	0,003	1,074	0,285
Zelfgeoriënteerde_carrière	4,599	0,000	2,615	0,010	-1,742	0,084	0,231	0,817
Waardegedreven_carrière	2,182	0,031	-0,226	0,822	2,837	0,005	-0,929	0,354
Groen_gedrag	-1,855	0,066	-1,094	0,276	-0,314	0,754	-0,210	0,834
Groenschaal	0,333	0,740	1,173	0,243	0,042	0,966	0,816	0,416
Geslacht	0,677	0,499	-0,295	0,768	0,736	0,463	1,841	0,068
Leeftijd	-0,209	0,835	-0,794	0,429	0,054	0,957	0,841	0,402
Burgerlijke staat	-1,464	0,146	-1,556	0,122	1,103	0,272	1,057	0,292
Kinderen	0,716	0,475	-1,096	0,275	-0,436	0,664	0,224	0,823
Rechten	0,218	0,828	-0,794	0,428	0,337	0,737	-0,550	0,583
Geneeskunde	-1,075	0,284	-4,261	0,000	0,561	0,576	-0,628	0,531
LetterenenWijsbegeerte	-2,501	0,014	0,185	0,853	-1,947	0,054	1,704	0,091
PSW	-1,609	0,110	-0,740	0,461	-0,431	0,667	-0,877	0,382
Wetenschappen	-1,587	0,115	-1,497	0,137	-0,769	0,443	-0,805	0,422
FBDW	-3,170	0,002	-1,404	0,163	0,215	0,830	-0,891	0,375

Bron: eigen berekening op basis van vragenlijsten (Kaschube, 1997, blz. 7) (Briscoe, Hall, Demuth, 2006, blz. 45) (Amel et al., 2009, blz. 3) (Deceuninck, 2010, blz. 42-51)

De significantieniveaus van de outputs van de regressieanalyses zijn weergegeven in tabel 7. In Model 1 wordt de impact gemeten van alle onafhankelijke variabelen op de aantrekking van de respondenten tot een cultuur waarin initiatief en dynamisme prominent aanwezig zijn. In deze tabel zijn enkele opmerkelijke resultaten te vinden. Vooreerst wordt hier aangetoond dat de drang naar een zelfgeoriënteerde carrière en een waardegedreven carrière allebei significant zijn bij het verklaren van de voorkeur om te werken in een cultuur van initiatiefname. Deze bevinding bevestigt de resultaten uit het artikel van Gasteiger en Briscoe uit 2007, waarin ook zij vonden dat mensen met een *protean career orientation* zich meer aangetrokken voelen tot innovatieve bedrijven. Verder wordt aangetoond dat er een significant positieve correlatie tussen een innovatieve cultuur en studenten Toegepaste Economische Wetenschappen bestaat, wat erop wijst dat studenten TEW meer geneigd zullen zijn om later te werken in een innovatieve en dynamische cultuur. Voor Letteren en Wijsbegeerte en Farmaceutische, Biologische en Diergeneeskundige Wetenschappen is het resultaat daarentegen telkens een significant negatief verband. Dit geeft aan dat mensen uit deze studierichtingen verkiezen om niet in een bedrijf te werken met een innovatieve cultuur. Met de drie andere regressies wordt nagegaan of de andere voorgestelde culturen dan wel aantrekkelijk zijn voor de respondenten.

Een laatste bevinding is dat groen gedrag marginaal significant is voor de afhankelijke variabele van een innovatiecultuur. De t-waarde voor deze parameter is ook negatief, wat wil zeggen dat mensen die meer groen gedrag vertonen minder geïnteresseerd zullen zijn om in een innovatieve en dynamische cultuur te gaan werken, met een marginaal significantieniveau. Deze bevinding is in tegenspraak met Hypothese V, waarin werd gesteld dat mensen die zich thuis groen gedragen ook aangetrokken zouden zijn door een innovatieve bedrijfscultuur. Dit is een zeer interessante vaststelling aangezien zij ingaat tegen de originele hypothese en denkwijze. Mogelijke verklaringen hiervoor komen aan bod in sectie 3.3.

Opvallend in deze tabel is dat, hoewel de variabele groen gedrag een marginaal significante verklaringskracht heeft, de variabele groenschaal totaal niet significant is in dit model. Het resultaat toont aan dat zijn groen gedrag ervoor zorgt dat iemand liever niet in een innovatieve cultuur werkt, terwijl de perceptie van die persoon over zijn eigen groene gedag geen verklaringskracht biedt voor zijn aantrekking tot dit soort van bedrijfscultuur.

In model 2 wordt nagegaan welke onafhankelijke variabelen een impact hebben op de aantrekkingskracht van een cultuur waarin erkenning belangrijk is. Opvallend is dat een zelfgeoriënteerde carrière een significante invloed heeft op de aantrekking tot een cultuur van erkenning. Dit is een logische vaststelling, aangezien mensen die qua carrièrebeslissingen vooral op zichzelf gefocust zijn het ook zullen appreciëren als anderen hun inspanningen erkennen. Mensen

met een waardegedreven carrière hebben dan weer absoluut geen significante nood aan erkenning in hun verdere loopbaan. Hier kunnen geen conclusies worden getrokken voor mensen met een protean carrière, aangezien enkel mensen met een zelfgeoriënteerde carrière significant belang hechten aan erkenning. Verder wordt aangetoond dat de studierichting TEW opnieuw een significant positieve impact heeft, en ditmaal zijn het de studenten geneeskunde die significant negatief staan tegenover een cultuur van erkenning. Het resultaat toont aan dat studenten geneeskunde later niet in een job willen terechtkomen waar hun prestaties openlijk worden gewaardeerd. Verder heeft het geslacht van de respondenten met een significantieniveau van 0,768 geen impact op de neiging van deze personen om in een cultuur van erkenning te werken. Zowel groen gedrag als de groenschaal hebben geen significant positieve of negatieve invloed op de aantrekking tot een cultuur van erkenning.

In Model 3 werd bestudeerd welke variabelen een significante invloed hebben op de aantrekking tot een cultuur van collegialiteit. Uit de regressieanalyse kan worden geconcludeerd dat mensen met een protean carrière zich meer aangetrokken zullen voelen tot een cultuur van collegialiteit. Een waardegedreven carrière is immers significant bepalend, en een zelfgeoriënteerde carrière in dit geval marginaal significant. Opnieuw is de studierichting TEW bepalend voor de aantrekking naar een cultuur van collegialiteit, ditmaal als enige significante studierichting. Hieruit kan worden afgeleid dat studenten TEW het belangrijk vinden om in een cultuur terecht te komen waar ook de werkrelaties een belangrijke rol spelen. Zowel groen gedrag als de groenschaal hebben geen significant positieve of negatieve invloed op de aantrekking tot een cultuur van collegialiteit.

Model 4 meet welke onafhankelijke variabelen een significante impact hebben bij het verklaren van de aantrekking tot een gecentraliseerde controlecultuur. In dit geval is enkel de studierichting Letteren en Wijsbegeerte met een waarde van 0,091 significant positief gecorreleerd met een cultuur van centralisatie, wat wil zeggen dat mensen uit deze studierichting veel belang hechten aan het gezag van hun oversten. Ook het geslacht heeft een marginaal significante invloed op de controle cultuur. Het effect is positief, en aangezien in de dataset werd aangegeven dat vrouwen de hoogste waarde toegekend kregen, kan worden besloten dat vrouwen zich met een marginaal significantieniveau meer aangetrokken voelen tot een cultuur met veel controle van bovenaf dan mannen. Zowel groen gedrag als de groenschaal hebben geen significant positieve of negatieve invloed op de aantrekking tot een cultuur van controle.

Met deze resultaten kan voor elke hypothese worden nagegaan of deze al dan niet bevestigd wordt in de lineaire regressieanalyse. Nadien wordt in de discussie gezocht naar een verklaring voor mogelijke inconsistenties.

Hypothese I: mensen met een protean career voelen zich aangetrokken tot innovatieve bedrijfsculturen.

De resultaten van de eerste regressie die werd uitgevoerd bevestigen Hypothese I. Hier wordt inderdaad bewezen dat mensen met een waardegedreven en een zelfgeoriënteerde carrière zich significant aangetrokken voelen tot culturen waarin initiatiefname sterk aanwezig is. Net zoals in de studie van Gasteiger en Briscoe (2007) kan ook hier worden geconcludeerd dat mensen met een protean career zich aangetrokken voelen tot innovatieve culturen. Dit onderzoek bevestigt en versterkt de bevindingen van eerdere auteurs in andere landen, wat erop wijst dat de uitgestuurde vragenlijst validiteit heeft.

Hypothese II: Mensen met een groene attitude zijn waardegedreven.

Hypothese III: Mensen die groen gedrag vertonen zijn waardegedreven.

In Hypothesen II en III wordt verondersteld dat zal blijken dat “groene” mensen waardegedreven zijn, maar in de correlatiematrix op pagina 24 wordt duidelijk dat zowel groen gedrag als een groene attitude significant negatief gecorreleerd zijn met waardegedrevenheid. Dit zou betekenen dat de “groene” mensen uit deze meting net niet waardegedreven zijn, wat in tegenspraak is met de oorspronkelijke hypothesen. Deze verrassende uitkomst wordt verder besproken in sectie 3.3.

Hypothese IV: Mensen met een groene attitude hebben een voorkeur voor innovatieve culturen.

Hypothese V: Mensen die groen gedrag vertonen hebben een voorkeur voor innovatieve culturen.

Hypothese V werd omwille van een marginaal significantieniveau ontkracht in de eerste regressieanalyse, waaruit bleek dat mensen met groen gedrag niet in innovatieve culturen willen werken. Dit is een onverwachte bevinding, aangezien de samengevoegde resultaten van de drie publicaties die eerder werden besproken erop leken te wijzen dat “groene” mensen een voorkeur zouden hebben voor innovatieve bedrijfsculturen. Deze hypothese is ontkracht door de bevindingen in dit onderzoek, waardoor in de discussie in sectie 3.3 gezocht moet worden naar mogelijke verklaringen voor deze paradox. Daarnaast werden enkele respondenten geïnterviewd om dit resultaat te verduidelijken, waarvan de bespreking te vinden is in sectie 3.2.

De groenschaal was niet significant verbonden met een innovatiecultuur, waardoor ook niets besloten kan worden ter zake Hypothese IV, behalve dat in deze steekproef mensen met een groene attitude geen significante voorkeur hebben voor innovatieve culturen. Dit resultaat bevestigt de gestelde hypothese niet, maar de hypothese wordt ook niet ontkracht.

Hypothese VI: De attitude van een persoon heeft meer impact op de voorkeur voor de cultuur waarin iemand wil werken dan zijn feitelijke gedrag.

Ook voor Hypothese VI kan geen sluitende conclusie geformuleerd worden. Of het gedrag of de ingesteldheid van een persoon de grootste impact heeft op de voorkeur voor de cultuur waarin iemand wil werken was verschillend voor de verschillende culturen die werden gemeten. De enige marginaal significante meting kwam voor bij de innovatiecultuur in meting 1, waar werd vastgesteld dat groen gedrag een significant negatieve impact heeft op de keuze voor een cultuur van initiatiefname. Hier kan enkel worden geconcludeerd dat het feitelijke gedrag van een persoon meer impact heeft op de keuze voor een innovatiecultuur dan zijn attitude.

Hypothese VII: Groene attitude en groen gedrag zijn sterk positief gecorreleerd.

Hypothese VII wordt bevestigd in de correlatiematrix op pagina 24, met een significant positieve correlatiecoëfficiënt van 0,507 tussen de groenschaal en groen gedrag. Dit is een voorspelbaar resultaat, aangezien het vanzelfsprekend is dat er een sterke band bestaat tussen het gedrag van mensen en hoe zij dit gedrag zelf percipiëren. Dit resultaat geeft opnieuw aan dat de metingen in deze vragenlijst hoogstwaarschijnlijk voldoende betrouwbaar zijn om conclusies te kunnen trekken in verband met de andere gestelde hypothesen. Toch kan de bedenking worden gemaakt dat een correlatiecoëfficiënt van 0,507 ook betekent dat de twee gemeten begrippen slechts voor de helft gecorreleerd zijn. Dit wil zeggen dat er toch nog een groot verschil werd geconstateerd tussen de perceptie van mensen op hun groene gedragingen en het feitelijke gedrag. Omdat deze twee begrippen niet perfect gecorreleerd zijn is het mogelijk dat voor eenzelfde variabele verschillende significantieniveaus voor de groenschaal en voor groen gedrag gevonden worden. Dit is zichtbaar in de resultaten voor Hypothese IV en V, waar een marginaal significant verband gevonden wordt tussen een innovatiecultuur en groen gedrag, terwijl er nauwelijks een band aanwezig is tussen een innovatiecultuur en een groene attitude.

3.2 Interview

Uit de antwoordenreeksen van alle respondenten samen bleek dat mensen die zich groen gedragen zich niet aangetrokken voelen tot een bedrijfscultuur van initiatiefname, hoewel in de oorspronkelijke hypothese het tegenovergestelde werd beweerd. Aangezien de resultaten van de regressieanalyse een ander antwoord op de onderzoeksvraag geven dan verwacht, werd een groepsinterview afgenomen met vijf studenten die de oorspronkelijke vragenlijst hadden ingevuld. Om de resultaten van het onderzoek te verduidelijken werd in het interview gepeild naar hun motivaties en opinies omtrent groen gedrag en werken in een innovatiecultuur. Een aantal verklaringen voor dit resultaat werd geopperd tijdens het interview, dewelke in deze sectie zullen worden besproken. Het volledige interview is te vinden in bijlage 3.

Een eerste mogelijke verklaring kunnen het karakter en de visie van de respondenten zijn, in dit geval masterstudenten van Universiteit Antwerpen. Het gaat hier over hoogopgeleide respondenten, die tijdens hun opleiding vaak verschillende malen met ecologie en maatschappelijk verantwoord ondernemen te maken kregen. Het is mogelijk dat de groene visie van deze mensen nog in een ontwikkelingsfase zit, en zich nog niet helemaal heeft omgezet in groen gedrag. Zo kan het voorkomen dat mensen die niet als “groen” uit de vragenlijst komen, toch een groene visie hebben op hun werksituatie en dat zij aangeven graag in een innovatieve cultuur te zullen werken. Ook werd opgemerkt dat mensen die zich niet groen opstellen vaak ambitieuzer zijn en er minder bij stilstaan dat aan hun gedrag een externe kost verbonden is. Zij voelen zich mogelijk meer aangetrokken tot een bedrijf dat hen meer aanspoort om hogerop te raken en te vernieuwen.

Een tweede verklaring kan de ingesteldheid zijn van de mensen die wel duidelijk groen gedrag uitten in de vragenlijst. Bij sommigen leeft de idee dat mensen met een groene mindset meer vooruitstrevend zijn, en dat zij bijgevolg ook in bedrijven willen werken die vooruitstrevende ideeën hebben en waar zij hun eigen creativiteit kunnen uiten. Deze bewegingsvrijheid kunnen zij gebruiken om hun groene initiatieven binnen het bedrijf te realiseren en daardoor als kleine speler een grotere impact uit te oefenen op de maatschappij. Toch tonen de resultaten van dit onderzoek aan dat mensen met groen gedrag net niet kiezen voor innovatieve ondernemingen. Als reden hiervoor wordt gesteld dat “groene” mensen vaak een meer conservatieve ingesteldheid hebben en minder openstaan voor innovatie. Conservatieve mensen zijn vaak bang voor de gevolgen van innovaties omdat ze deze niet precies kunnen inschatten, waardoor zij ook minder geneigd zijn om erin mee te gaan. Nog een mogelijke verklaring is dat sommige mensen met een groene mindset vernieuwingen

groots en algemeen willen aanpakken, en minder belang hechten aan kleine acties in het eigen dagelijkse leven.

Ook wordt gesuggereerd dat deze conclusie betrekking heeft op mensen die zich thuis niet uit overtuiging groen gedragen, maar vinden dat ze door bij een “goed”, hier dus een innovatief, bedrijf te werken hun groene steentje kunnen bijdragen. Deze verklaring ondersteunt het resultaat uit het onderzoek wanneer de formulering wordt omgedraaid, namelijk dat mensen die zich niet groen gedragen wel in een innovatief bedrijf willen werken. Hierop wordt in de discussie dieper ingegaan.

Ook de vraagstelling in de enquête werd in dit interview vermeld als een verklaring voor het onverwachte resultaat. Hier wordt niet gekeken naar het initiatief genomen door bedrijven, maar wel naar het initiatief dat mensen nemen binnen het bedrijf. Enkele geïnterviewden zegden dat de typische persoon met groene gedragingen niet iemand is die zelf met veel initiatieven op de proppen zal komen, maar dat het best mogelijk is dat hij zich goed voelt in een initiatiefrijke omgeving. Sommige mensen worden zelfs afgeschrikt door een te grote aandacht voor innovatie en initiatiefname. Deze gedachte werd mogelijk in de hand gewerkt door vragen als *“Men verwacht er onconventioneel leiderschap.”* Toch blijft het een onverwachte conclusie want men verwacht van iemand die groen is dat hij bereid is tegen de stroom in te gaan en zijn eigen mening door te drukken.

Ook de manier waarop een innovatiecultuur werd gemeten is onderhevig aan kritiek. Volgens sommigen werd de cultuur van initiatiefname te weinig als duurzaam voorgesteld, met vragen als: *“Elke dag brengt nieuwe uitdagingen met zich mee”*. De geïnterviewden stelden dat mensen met een groene ingesteldheid liever langer aan een degelijk project willen werken, dan dat ze elke dag een nieuw probleem moeten tackelen. Dit geeft de indruk dat innovatie snel moet gaan, terwijl een project op een ecologisch verantwoorde manier ontwikkelen veel tijd en inzet in beslag neemt.

Hier komen we in het interview terecht op het thema van de visie van mensen op innovatieve bedrijven, wat kan bijdragen tot het correct interpreteren van het resultaat van de studie. Het algemene beeld dat men heeft van innovatieve bedrijven is dat zij snel moeten handelen en inspelen op de laatste nieuwe trends, waardoor zij moeilijker een duurzame groene visie kunnen ontwikkelen voor hun producten of hun bedrijf. Wanneer mensen groene waarden zien verschijnen in de missie van een innovatief bedrijf, zullen zij hier sceptischer tegenover staan. Deze groene visie moet immers niet enkel in de missie van het topmanagement te zien zijn, maar ook blijken uit de dagelijkse handelingen van elke medewerker in de organisatie. Anderen denken dat innovatieve bedrijven tegenwoordig wel vaak hoog scoren op groene waarden, maar dat dit nog weinig bekend is bij het

grote publiek. Mensen hebben veelal nog altijd de idee dat innovatieve bedrijven vervuilend zijn, ook al is het best mogelijk dat deze bedrijven net meer inspanningen doen om hun negatieve omgevingsimpact te beperken. De meeste mensen denken bij het horen van innovatie nog steeds eerst aan technologie, niet aan groen of ecologie.

Wanneer de respondenten werden bevraagd over hun eigen visie op initiatiefname in een bedrijf, kwam dit opnieuw naar boven. Vermeld werden begrippen als onzekerheid, dynamisme, chaos en creativiteit. Duurzaamheid was daarentegen geen kernwoord waar mensen aan dachten bij het horen van het woord “innovatie”.

Een van de respondenten gaf als verklaring dat mensen uit bijvoorbeeld taal- en letterkunde niet het gevoel hebben dat ze in een bedrijf gaan werken, maar eerder in een school, een NGO of bij de overheid. Het kan dus zijn dat zij minder belang hechten aan vragen in verband met “het bedrijf” waar zij later terecht zullen komen, aangezien dit voor hen geen relevante vragen zijn.

Dit zijn allemaal verklaringen die resulteerden uit het groepsinterview met vijf studenten die enkele weken voordien de vragenlijst voor dit onderzoek hadden ingevuld. Zij baseerden zich hierbij op hun persoonlijke visie en hun eigen mening. Daarom kunnen hun zienswijzen geenszins als bindende verklaringen bij de resultaten van het onderzoek worden beschouwd. Toch kunnen deze subjectieve commentaren een nuttige aanvulling zijn op de kwantitatieve metingen die eerder werden beschreven. De gegevens uit het interview zijn nuttig om beter te begrijpen waarom de antwoorden van de respondenten leidden tot deze specifieke onderzoeksresultaten.

3.3 Discussie

Een eerste vaststelling uit de correlatiematrix die verduidelijking vereist is het resultaat dat zowel groen gedrag als een groene attitude significant negatief gecorreleerd zijn met waardegedrevenheid. Er werd bij het formuleren van de hypothesen van uit gegaan dat “groene” mensen net wel waardegedreven zijn, omdat zij zich bij hun carrièrekeuzes laten sturen door hun groene waarden.

Om deze bevinding te verklaren kan worden gekeken naar het verschil tussen individualistische en altruïstische waarden. Wanneer groene waarden bij mensen oprecht aanwezig zijn, hebben zij deze vaak vanuit altruïstische motieven ontwikkeld (bijvoorbeeld omdat zij bezorgd zijn om het behoud van het milieu). Dit soort van waardegedrevenheid is vooral gericht op de omgeving van het individu, en niet zozeer op zijn eigen baten. De waardegedrevenheid die in deze vragenlijst, gebaseerd op die van Briscoe, Hall en Demuth uit 2006, werd bevraagd lijkt van een meer individualistische aard. Dit

vermoeden wordt bevestigd door Gasteiger en Briscoe, die stellen dat mensen met een protean carrière ook aangemoedigd worden tot individualistisch gedrag (Gasteiger, Briscoe, 2007, blz. 6). Om de waardegedrevenheid te meten werden vragen gesteld als: *“Het maakt mij niet uit hoe anderen mijn carrièrebeslissingen zullen evalueren. Het belangrijkste is hoe ik me bij mijn carrière succes zal voelen, niet hoe anderen zich daarbij voelen.”*. Dit soort vragen peilt vooral naar het belang dat men hecht aan het eigen welzijn in een carrière, waarbij er met de mening of het welzijn van anderen nauwelijks rekening gehouden wordt.

Het is aannemelijk om te stellen dat de waardegedrevenheid die hier gemeten wordt overwegend individualistisch van aard is. Deze veronderstelling wordt bevestigd door Burke en Fiksenbaum in hun studie over carrièrekeuzes, waarin wordt bewezen dat studenten die hoog scoorden op individuele waarden ook kozen voor een protean carrière (Ng, Burke, Fiksenbaum, 2008, blz. 356). Om individualisme te meten gebruikten zij een meetschaal ontwikkeld door Triandis en Gelfand (1998). Zij maakten geen gebruik van de vragenlijst van Briscoe, Hall en Demuth uit 2006 om protean careers te meten, maar stelden hun eigen vragenlijst samen. Er zijn ook studies die het tegendeel bewijzen. Vigoda-Gadot en Grimland vonden in hun studie uit 2008 dat er een significante positieve relatie bestaat tussen altruïstisch gedrag en een protean carrière (Vigoda-Gadot, Grimland, 2008, blz. 339). Om altruïstisch gedrag te meten gebruikten zij een vragenlijst ontwikkeld door Rushton et al. (1981), en zij maten de protean carrière met de vragenlijst van Baruch et al (2005).

In deze drie studies werd telkens een verschillende vragenlijst gebruikt voor het meten van een (waardegedreven) protean carrière. Ook gebruikten Burke en Fiksenbaum zowel als Vigoda-Gadot en Grimland verschillende maatstaven om individualisme en altruïsme te meten. Deze variatie in bevragingen ligt mogelijk mee aan de basis van het verschil in resultaten ter zake de waardegedrevenheid van een protean carrière. Het is immers mogelijk dat diverse nuances in de vraagstelling ook leiden tot verschillen in de resultaten. Wanneer de voor waardegedrevenheid gebruikte vragenlijst vooral individualistisch georiënteerd is, lijkt het onderscheid tussen individualistische waardegedrevenheid en altruïstisch groen gedrag aannemelijk als mogelijke verklaring voor het resultaat. Om zeker te zijn van deze stelling kan het nuttig zijn om te testen of de waardegedrevenheid in deze studie individualistisch is of altruïstisch volgens vroegere studies. Deze eerdere studies zouden kunnen worden overgedaan met de vragenlijst die in de nu voorliggende studie werd gebruikt om te kijken of er dan verschillen in resultaten opduiken.

Er is nog een tweede frappante constatacie te maken op basis van de resultaten van dit onderzoek. Bij het stellen van de hypothesen werden resultaten uit drie publicaties samengebracht die deden

vermoeden dat er een positief verband gevonden zou worden tussen groen gedrag en de wens om te werken in een innovatieve cultuur. De bevindingen uit dit onderzoek wezen echter het tegenovergestelde uit, namelijk dat mensen die zich thuis groen gedragen net niet in dit soort van innovatieve en dynamische culturen willen werken. Naast de verklaringen aangereikt bij het groepsinterview zijn er nog een aantal mogelijke verklaringen voor deze bevinding.

Ten eerste kan ook hier de tegenstelling tussen individualisme en altruïsme worden vermeld. Hier kan men weer stellen dat mensen met groen gedrag altruïstische waarden vertegenwoordigen, terwijl culturen van initiatiefname en dynamiek mogelijk staan voor een meer individualistische kijk. Een voorbeeld uit de vragenlijst die deze veronderstelling verduidelijkt: *“De typische werknemer neemt er zelf initiatief”*. Deze band is in deze studie niet formeel bewezen, maar lijkt op het eerste gezicht logisch. Het kan nuttig zijn om in een volgende studie na te gaan of een cultuur van initiatiefname en dynamiek effectief staat voor individualisme.

Een tweede verklaring kan zich situeren bij de respondenten op de vragenlijst waarop deze analyse is gebaseerd. Men zou kunnen argumenteren dat laatstejaarsstudenten voor dit soort vragen geen goede doelgroep zijn, wat de resultaten van de vragenlijst zou kunnen vervormen. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de studenten te fel hypothetisch bevraagd worden, aangezien veel vragen mogelijke werksituaties schetsen waarop de student moet antwoorden wat hij in dit geval zou doen. Het gaat hier echter om situaties waarmee de meeste studenten nog nooit zelf geconfronteerd zijn, waardoor het voor hen moeilijk is om hierover een mening te geven of een waardeoordeel te vellen. De studenten moesten hier uitgaan van hoe zij denken dat ze zich in dit soort van situaties zouden gedragen, waarbij de nu gemaakte “ideale” keuze uiteindelijk vaak afwijkt van de finale keuze die men later effectief zal maken. Een voorbeeld kan dit verduidelijken.

De volgende vraag werd gesteld aan de studenten om na te gaan of zij sterk gedreven zijn door waarden in hun carrièrekeuzes: *“Wanneer mijn werkgever me iets zou vragen dat tegen mijn waarden ingaat, zal ik mijn eigen geweten volgen”*. Bijna alle respondenten kozen hier voor de antwoordmogelijkheden gaande van “eerder goed van toepassing op mij” tot “heel goed van toepassing op mij”. Er waren maar enkele studenten die kozen voor “eerder niet van toepassing op mij” of “niet goed van toepassing op mij”. In de praktijk worden mensen dikwijls niet enkel gedreven door hun waarden, maar zijn er ook andere factoren in het spel. Zo is het niet ondenkbaar dat een werknemer die net een huis heeft gekocht, een eerste kind heeft gekregen en trouwplannen heeft zijn werkzekerheid op dat moment belangrijker vindt dan de waarden waarnaar hij in principe zou handelen. Als hij dan van zijn werkgever een opdracht krijgt die tegen zijn waarden ingaat, zal deze persoon eerst eens goed nadenken vooraleer hij beslist zijn job te riskeren.

Verder is het mogelijk dat de groep respondenten voor een groot deel bestond uit mensen die zich niet groen gedragen. Het is mogelijk dat op Universiteit Antwerpen nogal wat mensen les volgen die zich niet erg groen gedragen, maar zich wel aangetrokken voelen tot innovatieve bedrijven. Als dat klopt zou het resultaat van de studie hetzelfde blijven, maar dan niet omdat mensen met groen gedrag zich niet aangetrokken voelen tot innovatieve bedrijfsculturen maar wel omdat mensen die zich niet groen gedragen zich net wel aangetrokken voelen tot dit soort van bedrijfscultuur. Het resultaat kan ook de resultante zijn van een combinatie van respondenten met groen gedrag die niet in innovatieve bedrijven willen werken, en mensen zonder groen gedrag die wel in innovatieve bedrijven willen werken.

De uitkomst kan mogelijk ook beïnvloed zijn door de formulering van de vragen in de enquête. Sommige vragen waren misschien niet helemaal duidelijk, of maten niet wat ze verondersteld werden te meten. Zo is het mogelijk dat uit de vragenlijst niet duidelijk genoeg bleek wat precies bedoeld werd met een cultuur van initiatiefname en dynamiek, of werd er slechts een facet van deze cultuur gemeten. Ook de manier waarop groen gedrag werd gemeten kan onvolkomen zijn: niet iedereen die groen gedrag vertoont zal immers *“protesteren wanneer er iemand afval op straat gooit”*, en vele studenten wonen thuis en hoeven nooit glas naar de container te brengen.

Toch mogen we in dit geval stellen dat de vragenlijst bij deze respondenten betrouwbaar gemeten kan worden. Bij deze studie werden enkel vragenlijsten gebruikt die reeds bij diverse onderzoeken werden ingezet en empirisch werden gevalideerd. De resultaten uit dit onderzoek stroken ook met eerdere bevindingen in verband met protean careers en innovatie. Net als bij Gasteiger en Briscoe in hun onderzoek van 2007 bij Amerikaanse en Duitse studenten wordt ook hier bewezen dat mensen met een protean carrière zich significant meer aangetrokken voelen tot een cultuur van innovatie en dynamiek. Het huidige onderzoek bevestigt deze resultaten en toont aan dat deze metingen ook kloppen voor België. Het gelijklopen van deze meting met die in andere landen toont aan dat deze resultaten met een zekere consistentie en betrouwbaarheid gemeten werden. Voorts bevestigt dit onderzoek Hypothese VII die stelt dat groen gedrag en een groene attitude sterk positief gecorreleerd zijn. In de correlatiematrix op pagina 24 zien we dat de metingen van groen gedrag en de groenschaal die de attitude van mensen meet sterk positief gecorreleerd zijn met een significantieniveau van 0,01. Deze metingen bevestigen de logische veronderstelling dat groene attitude en groen gedrag gecorreleerd zijn, wat de bewering dat dit een goede meting is versterkt.

Een derde mogelijke verklaring voor de onverwachte uitkomst kan worden gevonden in de verschillen tussen landen. De hypothese dat mensen met groene gedragingen en mindsets zich

aangetrokken zouden voelen tot innovatieve culturen werd gebaseerd op een samenspel van drie verschillende studies, zoals eerder vermeld bij het formuleren van de hypothesen. De eerste studie die werd gebruikt was die van Gasteiger en Briscoe uit 2007, waar men bij Amerikaanse en Duitse studenten vaststelde dat mensen met een protean career zich meer aangetrokken voelen tot een innovatieve werkomgeving. Sanders en Landis voerden in 2010 een studie uit die aantoonde dat Amerikaanse bevrageden met een milieuvriendelijke mindset zich sneller aangetrokken voelen tot een milieuvriendelijk bedrijf. Ook Yanovsky en Nagy bevroegen in hun studie uit 2010 een aantal Amerikaanse studenten en kwamen tot de conclusie dat “groene” mensen zich enkel aangetrokken voelen tot bedrijven met fundamenteel groene waarden, waarbij oppervlakkige maatregelen zoals recyclage en energiebesparing geen doorslaggevende criteria vormden.

Uit deze drie studies werd in deze paper afgeleid dat bedrijven met fundamentele groene waarden zich innovatiever opstellen, en dat mensen met een groene attitude en groene gedragingen zich hierdoor meer aangetrokken voelen tot innovatieve bedrijven. Al deze studies hadden echter betrekking op de situatie in de Verenigde Staten, terwijl de hypothesen die in het huidige onderzoek werden afgeleid gaan over de situatie in België. Het is dus mogelijk dat de culturele verschillen tussen de Verenigde Staten en België een impact hebben op de resultaten van deze studie.

Een vierde mogelijke verklaring voor de uitkomst vloeit voort uit het al dan niet waardegedreven zijn van de bevragede studenten. Omdat de studierichting in het onderzoek werd uitgesplitst in verschillende dummyvariabelen kan een stelling geformuleerd worden over aparte studierichtingen en elementen die daarmee gepaard kunnen gaan. Zo kan het bijvoorbeeld interessant zijn om te kijken naar de dominante politieke oriëntering in de verschillende studierichtingen en of dit een effect heeft op de waardegedrevenheid van de bevrageden. Uit een studie van Elchardus et al. uit 2008 blijkt dat studenten economie significant “rechtser” georiënteerd zijn qua politieke voorkeuren dan studenten uit andere faculteiten, zoals bijvoorbeeld Politieke en Sociale Wetenschappen, die eerder “links denken”. Meer nog, omdat zij deze metingen hebben verricht bij de start van het academiejaar, stellen zij dat de studenten nog niet beïnvloed waren door hun nieuwe academische omgeving. Hieruit kan worden afgeleid dat de studenten gedreven worden door hun eigen waarden bij het kiezen van een studierichting. (Elchardus et al., 2008, blz. 30)

Dit lijkt een logische conclusie, maar in de correlatiematrix op pagina 24 is er geen significant verband te bespeuren tussen TEW-studenten en waardegedrevenheid in de carrièrekeuze. Dit resultaat geldt trouwens niet enkel voor TEW, want ook bij alle andere bevragede studierichtingen werd geen significante correlatie gevonden met waardegedreven carrièrekeuzes, op de faculteit

Farmaceutische, Biomedische en Diergeneeskundige Wetenschappen na. Voor die studierichting werd er een positieve correlatie gevonden met waardegedreven carrièrekeuzes.

In de lineaire regressieanalyse werd verder nog aangetoond dat vrouwen zich significant meer aangetrokken voelen tot een controlecultuur dan mannen. Het kan inderdaad zo zijn dat vrouwen zich comfortabeler voelen bij gezag van bovenaf, of dat zij er minder problemen mee hebben om niet bij de veranderingen in de organisatie betrokken te worden. Dit resultaat kan voortkomen uit de natuurlijke aanleg van de man om meer zelf de controle te nemen, terwijl vrouwen zich van nature uit vaak meer meegaand en volgzaam gedragen. In een studie van Anderson en Martin uit 1995 wordt aangetoond dat vrouwen meer dan mannen over alledaagse dingen met hun superieuren communiceren (Anderson, Martin, 1995, blz. 257). Dit zegt ook iets over de werkrelatie van vrouwen met hun superieuren, en dit soort relatie kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat vrouwen zich meer comfortabel voelen in een werkrelatie waarin zij zelf weinig controle in handen hebben. Mannen communiceren dan weer meer met hun collega's om te voorzien in hun behoefte om controle uit te oefenen.

3.4 Conclusie

Deze studie levert een aantal belangrijke aanvullingen op de bestaande literatuur omtrent de carrièrekeuzes van mensen met een groene attitude en groen gedrag. De belangrijkste conclusies uit dit werk worden nog eens kort samengevat.

In de inleiding van dit werk werd de vraag gesteld in welke organisaties mensen met een groene *mindset* terecht willen komen als zij op zoek gaan naar werk. Hierbij werd het vermoeden geuit dat een groene *mindset* bij mensen gekoppeld is aan een cultuur van dynamiek en innovatie. We zijn echter tot de conclusie gekomen dat mensen met groen gedrag niet in innovatieve culturen willen werken. Voor mensen met een groene mindset werd geen significant resultaat gevonden met betrekking tot de gemeten culturen. Ook werd geen bewijs gevonden voor de stelling dat mensen met een groene attitude of groen gedrag zich significant wel of niet aangetrokken zouden voelen tot een van de andere voorgestelde bedrijfsculturen. Met andere woorden, deze studie geeft geen volledig antwoord op deze onderzoeksvraag, maar leert ons wel dat we alvast één specifieke bedrijfscultuur kunnen aanduiden waarin mensen met groen gedrag niet willen werken, namelijk een innovatieve cultuur.

Op de vraag of mensen met een groene mindset bereid zijn te werken in bedrijven die zich profileren als groene bedrijven vonden we een antwoord bij Yanovsky en Nagy (2010). Zij bevestigden in hun studie dat mensen met een groene mindset zich aangetrokken voelen tot bedrijven met een groen imago. Ze maakten ook een onderscheid tussen bedrijven met energiebesparende of recyclage-programma's en bedrijven die hun werknemers stimuleren om zich zelf verantwoordelijker te gedragen en ze concludeerden dat mensen met een groene mindset zich enkel aangetrokken voelen tot deze laatste bedrijven.

De vraag werd gesteld of deze bedrijven daadwerkelijk groen zijn, of zijn deze bedrijven innovatief en houden zij zich gewoon bezig met de laatste nieuwe trend? Moeten bedrijven en individuen kiezen tussen ecologie en innovatie, of gaan deze twee concepten hand in hand? Mogelijke antwoorden op deze vragen worden deels subjectief besproken in sectie 1.2.5 en in sectie 3.2, waar de opvatting dat bedrijven enkel oppervlakkige "groene" maatregelen nemen vaak terugkomt. Hier wordt gesuggereerd dat de meeste "groene" bedrijven eerder bezig zijn met de laatste nieuwe trend en hun imago dan dat zij effectief een positieve bijdrage willen leveren.

Verscheidene resultaten uit dit onderzoek dragen bij tot het beantwoorden van de laatste onderzoeksvraag, namelijk: in hoeverre worden carrièrebeslissingen beïnvloed door persoonlijke waarden? Een eerste conclusie in dit verband is dat mensen met een protean career zich meer aangetrokken voelen tot innovatieve culturen. Dit resultaat was als hypothese gesteld en ligt in lijn met de resultaten uit het onderzoek van Gasteiger en Briscoe uit 2007. Mensen met een protean career zijn waardegedreven en laten zich hierdoor leiden in hun carrièrekeuze voor een innovatieve bedrijfscultuur. Een tweede conclusie uit dit onderzoek is dat mensen met groen gedrag of een groene attitude beiden niet waardegedreven zijn. Hiervoor werd een verklaring gevonden in het verschil tussen altruïstische groene waarden en individualistisch waardegedrevenheid zoals gemeten in de vragenlijst. In deze studie werd geen sluitend antwoord gevonden op de vraag of het gedrag dan wel de ingesteldheid van een persoon de grootste impact heeft op de voorkeur voor de cultuur waarin iemand wil werken.

Deze studie heeft met bovenstaande bevindingen enkele belangrijke resultaten opgeleverd in verband met de carrièrekeuzes van waardegedreven en "groene" mensen. Desondanks vertoont dit onderzoek enkele beperkingen die nu kort worden besproken.

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat het gaat om een momentopname, aangezien deze meting enkel werd uitgevoerd in het voorjaar van 2011. Dit legt een belangrijke beperking op aan de

resultaten bekomen uit het onderzoek: het gevaar bestaat namelijk dat de waargenomen relaties tussen de onderzochte variabelen tijdsgebonden zijn. Het kan daarom nuttig zijn om deze studie te herhalen in verschillende tijdsintervallen doorheen het jaar en ook in verschillende jaren doorheen de tijd. Op deze manier zullen de resultaten van het onderzoek minder kans lopen om tijdsgebonden te zijn, aangezien de verschillende metingen samen tot een groot geheel kunnen worden verwerkt. De resultaten van deze verschillende metingen zouden ook onderling vergeleken kunnen worden, waardoor ook een meer gefundeerde conclusie getrokken kan worden in verband met de trendgevoeligheid van de antwoorden. Het is pas wanneer de antwoorden uit de enquête constant blijven doorheen de tijd dat bewezen wordt dat het gaat om een langdurige of blijvende trend. Wanneer antwoorden fluctueren naargelang seizoen, jaar of globale trends kan met meer zekerheid geconcludeerd worden dat de antwoorden en ingesteldheid van mensen onderhevig zijn aan lokale of globale trends.

De geografische reikwijdte van een onderzoek kan eveneens beperkingen met zich meebrengen. In deze meting werd de enquête enkel uitgestuurd naar masterstudenten van Universiteit Antwerpen. Dit kan de veralgemeenbaarheid van de gevonden resultaten verminderen doordat het gaat om een erg specifieke doelgroep die door deze geografische beperking kan worden beïnvloed. Een studie die bijvoorbeeld wordt uitgevoerd aan alle Belgische universiteiten zou deze meting representatiever maken voor de stand van zaken in België.

Eerder in dit onderzoek werd reeds vermeld dat alle studies waarop de hypothesen werden gebaseerd betrekking hebben op de situatie in de Verenigde Staten, terwijl de geformuleerde hypothesen betrekking hebben op deze gecombineerde resultaten toegepast in België. Het is mogelijk dat de culturele verschillen tussen de Verenigde Staten en België een impact hebben op de resultaten van deze studie. Het zou daarom erg interessant zijn om deze studie opnieuw uit te voeren in de Verenigde Staten en te kijken of het geografische verschil een invloed heeft op de resultaten. Het is mogelijk dat de culturele verschillen tussen België en de Verenigde Staten voor gevolg hebben dat sommige hypothesen niet opgaan voor België, maar dat deze wel empirisch bevestigd kunnen worden in de Verenigde Staten.

Er werd bij de discussie van de resultaten gesuggereerd dat de gebruikte vragenlijst mogelijk niet helemaal representatief was voor wat ik in dit onderzoek wilde meten. Daarom kan het interessant zijn om deze studie opnieuw uit te voeren in dezelfde regio en bij dezelfde doelgroep, maar met een aangepaste vragenlijst. De cultuur kan dan meer vanuit het bedrijf gemeten worden in plaats van vanuit de persoon zelf, en de innovatiecultuur die wordt gemeten kan ook meer toegespitst worden op groene innovaties en initiatieven. De essentiële voorwaarde is wel dat de vragenlijst betrouwbare

metingen blijft opleveren. De studie van Gasteiger en Briscoe (2007) zou bijvoorbeeld opnieuw uitgevoerd kunnen worden met een aangepaste vragenlijst om de organisatiecultuur te meten. Deze resultaten zouden dan vergeleken kunnen worden met de resultaten van de originele vragenlijst van Kaschube uit 1997.

Verder werd al besproken dat het nuttig kan zijn om te testen of de waardegedrevenheid die in dit onderzoek werd gemeten individualistisch of altruïstisch van aard is volgens andere vragenlijsten. De vroegere studies zouden nogmaals uitgevoerd kunnen worden met de vragenlijst die in deze studie werd gebruikt om te kijken of er verschillen in resultaten opduiken. In verder onderzoek kan ook worden nagegaan of een innovatiecultuur individualistische waarden representeert of niet, wat als verklaring zou kunnen dienen voor de bevinding in verband met innovatiecultuur en het feit dat mensen met groen gedrag niet in zulke bedrijven willen werken.

Een voorlaatste beperking van deze studie die vermeld moet worden is het feit dat gewerkt werd met een enquête die werd ingevuld door masterstudenten. Het responspercentage was vrij laag, wat voor gevolg kan hebben dat de enquête ten dele een vertekend beeld geeft omdat bijvoorbeeld enkel mensen die vooraf al interesse hadden voor het onderwerp effectief hebben gereageerd. Omwille van het lage responspercentage konden maar 148 antwoordenreeksen verwerkt worden, wat vrij beperkt is.

Verder heeft de vragenlijst betrekking op carrièrekeuzes en hoe deze worden gestuurd, terwijl de meeste studenten die deze vragenlijst hebben ingevuld nog nooit zijn geconfronteerd met een dergelijke carrièrekeuze. Zij konden een deel van hun antwoorden enkel baseren op de keuzes die zij denken te zullen maken, en de handelingen waartoe zij zichzelf in staat achten. Ze konden niet met zekerheid antwoorden op deze vragen omdat zij nog niet in de praktijk hebben kunnen ervaren wat zij in de voorgestelde situaties werkelijk zouden doen.

Tenslotte toont dit onderzoek niet aan of de groene ingesteldheid van bedrijven slechts een voorbijgaande trend is, of een langdurige economische en sociale evolutie. Tracht men met deze “groene” inspanningen het kortetermijngeweten van de wereld te sussen, of hebben we te maken met een blijvende evolutie naar een betere wereld? Een literatuurstudie kan ons het antwoord geven.

Deel IV: Bijlagen

Bijlage 1: Begeleidende e-mail bij vragenlijst

Beste mede-studenten,

In het kader van mijn thesis voer ik een onderzoek uit om na te gaan in welk soort bedrijven recent afgestudeerden terecht willen komen. Daarom zou ik jullie willen vragen om enkele vragen te beantwoorden via volgende link:

www.thesistools.com/web/?id=173787

Het invullen van de vragenlijst zal niet meer dan 7 minuten van jullie tijd in beslag nemen, en je helpt er mij erg hard mee vooruit!

Je antwoorden worden uiteraard volledig anoniem verwerkt en zullen enkel voor de doeleinden van dit onderzoek gebruikt worden. Zij die willen kunnen op het einde van de vragenlijst hun e-mailadres achterlaten om de resultaten te ontvangen.

Alvast bedankt!

Met vriendelijke groeten,

Lissa Meyvis

Bijlage 2: Volledige vragenlijst

In welke organisatie wilt u werken?

Via deze enquête wensen wij te onderzoeken in welk soort organisaties laatstejaarsstudenten met verschillende eigenschappen en drijfveren terechtkomen.

Het invullen zal ongeveer 7 minuten in beslag nemen.

Wij danken u alvast voor uw tijd en interesse.

Op het einde van de vragenlijst heeft u de mogelijkheid om uw e-mailadres achter te laten indien u op de hoogte gebracht wilt worden van de resultaten van dit onderzoek.

Lissa Meyvis
Dr. Jesse Segers

Start

In welke organisatie wilt u werken?

1.

Gelieve aan te duiden in welke mate je denkt dat de volgende stellingen van toepassing zullen zijn op je loopbaan.

	Helemaal niet van toepassing op mij	Niet goed van toepassing op mij	Eerder niet van toepassing op mij	Eerder goed van toepassing op mij	Goed van toepassing op mij	Heel goed van toepassing op mij
1. Wanneer mijn werkgever mij bepaalde ontplooiings-opportunities niet aanbiedt, zal ik hier zelf naar op zoek gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik ben zelf verantwoordelijk voor het slagen of mislukken van mijn carrière.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik zie mijzelf in een onafhankelijk, persoonlijk gestuurde carrière.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. De vrijheid om mijn eigen carrièrepad uit te stippelen, vind ik heel belangrijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ik zal mijn eigen carrière sturen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Uiteindelijk ben ik zelf verantwoordelijk om mijn carrière vooruit te helpen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Naar pagina 2/9

2.

Vervolg vraag 1

	Helemaal niet van toepassing op mij	Niet goed van toepassing op mij	Eerder niet van toepassing op mij	Eerder goed van toepassing op mij	Goed van toepassing op mij	Heel goed van toepassing op mij
7. Als het op mijn carrière aankomt, ben ik "mijn eigen zelf".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Wanneer ik een job zoek doe ik meer beroep op mezelf dan op anderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ik zal mijn eigen carrière sturen, gebaseerd op mijn persoonlijke prioriteiten en niet die van mijn werkgever.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Het maakt mij niet uit hoe anderen mijn carrièrebeslissingen zullen evalueren. Het belangrijkste is hoe ik me bij mijn carrièresucces zal voelen, niet hoe anderen zich daarbij voelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Wanneer mijn werkgever me iets zou vragen dat tegen mijn waarden ingaat, zal ik mijn eigen geweten volgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Wat ik goed vind aan mijn carrière zal belangrijker zijn dan wat een bedrijf ervan vindt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. In het verleden ben ik trouw gebleven aan mijn eigen waarden als iemand mij vroeg iets te doen waar ik niet mee akkoord was.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Naar pagina 3/9

3.

Hoe groen bent u? Duid een van de opties hieronder aan die het meeste van toepassing is op uw dagelijks leven. Gelieve eerlijk te antwoorden!*

7. Donkergroen: ik kies altijd de meest duurzame optie die beschikbaar is, ook al is deze kostelijker qua tijd, geld, gemak of persoonlijke voorkeur.
- 6.
5. Medium groen: ik kies meestal de meest duurzame optie die beschikbaar is, ook al is deze kostelijker qua tijd, geld, gemak of persoonlijke voorkeur.
- 4.
3. Lichtgroen: ik kies soms de meest duurzame optie die beschikbaar is, ook al is deze kostelijker qua tijd, geld, gemak of persoonlijke voorkeur.
- 2.
1. Vaalgroen: ik kies bijna nooit de meest duurzame optie die beschikbaar is wanneer deze kostelijker is qua tijd, geld, gemak of persoonlijke voorkeur.
0. Niet groen: ik kies nooit de meest duurzame optie die beschikbaar is wanneer deze kostelijker is qua tijd, geld, gemak of persoonlijke voorkeur.

Naar pagina 4/9

4.

De volgende vragen gaan over de organisatiecultuur van het bedrijf waarin jij graag terecht wilt komen.

	Helemaal niet van toepassing op mij	Niet goed van toepassing op mij	Eerder niet van toepassing op mij	Eerder goed van toepassing op mij	Goed van toepassing op mij	Heel goed van toepassing op mij
1. De typische werknemer neemt er zelf initiatief.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Men verwacht er onconventioneel leiderschap.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Alles verloopt er steeds op dezelfde manier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Elke dag brengt nieuwe uitdagingen met zich mee.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wie er werkt, kan ook moeilijke situaties succesvol managen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. De werknemers doen er hun uiterste best.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. De typische werknemer is er dynamisch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Goede prestaties worden er gewaardeerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Naar pagina 5/9](#)

5.

Vervolg vraag 3

	Helemaal niet van toepassing op mij	Niet goed van toepassing op mij	Eerder niet van toepassing op mij	Eerder goed van toepassing op mij	Goed van toepassing op mij	Heel goed van toepassing op mij
9. Goede werknemers promoveren er en klimmen op in de onderneming.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Goed werk wordt er openlijk gewaardeerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. De typische medewerker is er collegiaal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Alle medewerkers vormen er één grote familie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Een nieuw persoon zal zich snel thuis voelen in het bedrijf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. de bedrijfsleiding neemt er beslissingen zonder overleg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Veranderingen komen er steeds van hogerop in de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Het management heeft er oog voor elk detail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Naar pagina 6/9](#)

U bent reeds over de helft! In dit deel vragen wij u om enkele persoonlijke gegevens in te vullen. Deze zijn belangrijk voor de verdere verwerking van de gegevens. Uiteraard zullen uw antwoorden met volledige discretie behandeld worden.

6. **Wat is uw geslacht?**

-- maak uw keuze -- ▾

7. **Wat is uw leeftijd?**

-- maak uw keuze -- ▾

8. **Wat is uw burgerlijke staat?**

-- maak uw keuze -- ▾

9. **Heeft u kinderen?**

-- maak uw keuze -- ▾

10. **Wat is uw huidige studierichting?**

-- maak uw keuze -- ▾

Naar pagina 7/9

11. **De volgende vragen gaan over de wijze waarop u in uw dagelijkse leven handelt.**

	bijna altijd	dikwijls	soms	zelden	nooit
1. Glas sorteren en naar de glasbak brengen of laten brengen voor recyclage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Papier sorteren voor recyclage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Het openbaar vervoer gebruiken in plaats van de auto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Met je eigen boodschappentas naar de winkel gaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. De kraan dichtdraaien tijdens handen wassen, tanden poetsen, scheren of wanneer je de afwas doet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Elektrische apparaten uitzetten wanneer je ze niet gebruikt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Het licht uitdoen wanneer je een kamer verlaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Onbespoten groenten en fruit kopen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Afval werpen op straat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Afval oprapen dat door anderen in de natuur is achtergelaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Letten op het stroomverbruik wanneer je elektrische apparaten koopt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.

Vervolg vraag 5

	bijna altijd	dikwijls	soms	zelden	nooit
12. Protesteren wanneer iemand afval op straat werpt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Alleen maar de ruimtes verwarmen waar het echt nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Voor korte afstanden de fiets nemen of te voet gaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Hervulbare verpakkingen kopen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Letten op het soort plastic van de verpakking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Eén grote verpakking kopen in plaats van meerdere kleine verpakkingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Groenten-, fruit-, en tuinafval of GFT sorteren; compostvast, composthoop en wormenbakken worden meegerekend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Milieuvriendelijke producten kopen zoals schoonmaakmiddelen, gerecycleerd papier, natuurverf, herlaadbare batterijen,...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Carpoolen in plaats van alleen naar je bestemming te rijden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Vlees met een bio-garantie kopen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Regenwater gebruiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.

Welke van de volgende activiteiten heeft u de afgelopen maand verricht?

	Ja	Neen	Niet van toepassing
1. Glas naar de glasbak brengen of op het trottoir zetten voor ophaling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Papier naar de papiercontainer brengen of op het trottoir zetten voor ophaling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Organisch afval naar de compostcontainer brengen of op het trottoir zetten voor ophaling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Klein chemisch afval naar het containerpark brengen of op het trottoir zetten voor ophaling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Blik naar de blikcontainer brengen of op het trottoir zetten voor ophaling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Plastiek naar de plasticcontainer brengen of op het trottoir zetten voor ophaling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hartelijk dank voor uw medewerking. Indien u op de hoogte gebracht wilt worden van de resultaten van dit onderzoek, kunt u hier uw e-mailadres achterlaten.

14.

De enquête beëindigen

Bijlage 3: Uitgeschreven interview

Mijn onderzoek gaat over waar mensen met een groene mindset terecht willen komen, en ik stel als hypothese dat zij in innovatieve bedrijven willen werken. Wat vind jij van deze stelling? Zou jij dezelfde hypothese formuleren of denk jij dat er een ander soort van bedrijfscultuur is waartoe “groene” mensen zich meer aangetrokken voelen?

Respondent 1: Eerst denk ik dat ik dezelfde hypothese zou formuleren, maar als je er verder over nadenkt niet. Dingen willen doen om de planeet te helpen is voor mij gelijk aan innovatie. Maar innovatie hoeft niet groen te zijn.

Respondent 2: Ik denk dat ik dezelfde hypothese zou formuleren.

Respondent 3: Wat ik versta onder een initiatiefcultuur is dat een bedrijf zelf initiatieven neemt om groener te worden, onder andere door afval te sorteren en groene energie te gebruiken, werknemers aan te zetten om te carpoolen,.... Kortom, een bedrijf dat je de mogelijkheid geeft om je eigen groene karakter te ontplooiën. Misschien zijn echt “groene” mensen eerder tegen verandering, omdat veel ecologische veranderingen in het begin niet zo ecologisch zijn en veel industrie vereisen. Echt “groene” mensen zijn ofwel heel vooruitstrevend, ofwel helemaal niet. De vragenlijst is echter uitgestuurd naar studenten van UA, dus misschien zegt dit ook wel iets over de studenten van UA? De typische student is hoogopgeleid, maar zal wel heel sociaal en groen stemmen. Er zijn twee verschillende mentaliteiten: de mentaliteit dat alles groen moet zijn tegenover mensen die hoogopgeleid zijn en er toch mee inzitten. Alles daartussen is volgens mij nog niet echt groen, of nog

maar net begonnen met groen denken. De bedrijfscultuur lijkt mij slecht gemeten om daaruit echt iets voor “groene” mensen te kunnen afleiden. Initiatiefname kan echt afschrikken, en bijvoorbeeld “*onconventioneel leiderschap verwachten*” ook. Ik ken veel mensen die liever op een bureau werken en zichzelf wel een beetje willen ontwikkelen, maar ze willen niet overdreven veel initiatief zelf moeten nemen.

Waarom is een bedrijfscultuur van initiatiefname aantrekkelijk voor jou?

Respondent 1: je wilt niet in een vakje zitten. Je evolueert heel snel mee met de waarden van het bedrijf waar je inzit.

Respondent 2: Meer mogelijkheden, innovatie, verandering, dynamisch, chaos. Waardegedreven is het verschil tussen wat je antwoordt en wat je effectief doet.

Respondent 4: Je moet niet bang zijn om ideeën te geven en te genereren, ze worden niet afgeketst. Je hebt de mogelijkheid om aan iets te werken zonder dat de uitkomst zeker is. Dat trekt mij aan dat ideeën niet afgeketst worden, maar niet daardoor wil ik in een innovatief bedrijf werken. Eerder voor ondersteuning en voortzetten van kennis. Als ik iets moet doen wil ik het wel doen, maar niet zelf ontwikkelen. In een innovatief bedrijf is er ook een basis van ondersteuning nodig.

Uit mijn onderzoek bleek dat “groene” studenten net niet in een bedrijf willen gaan werken met een cultuur van initiatiefname en dynamiek. Ben je verrast door deze bevinding? Hoe zou jij dit verklaren?

Respondent 1: Misschien moet je innovatie zien als een niveau van creativiteit en vernieuwing, kijken naar de patenten die je aanvraagt etc. “Groene” mensen zijn vaak conservatiever en staan minder open voor innovatie, ze zijn linkser. Conservatieve mensen verzetten zich tegen innovatie omdat ze niet weten wat de juiste gevolgen ervan zijn, en daarom er niet in willen meegaan omdat ze bang zijn voor de gevolgen.

Respondent 2: innovatieve bedrijven zijn niet groen om innovaties erdoor te drijven én niet alle innovaties zijn groen. Waarom willen deze mensen deze uitdagingen niet aangaan? Bij economie moeten ook groene aspecten bestaan en ik ben in mijn mindset wel groen, maar niet per se in handelingen, ook al ben ik rechts georiënteerd. Je hebt groen links en groen rechts.

Respondent 3: Ik ben verrast door deze bevinding. Ik ben zelf “groen” en wil zelf in een cultuur van initiatiefname werken. “Groene” mensen zijn meer vooruitstrevende mensen, dus je zou denken dat zij ook in bedrijven willen werken die vooruitstrevende ideeën hebben en waar zij hun eigen ideeën ook kunnen uiten. Zij kunnen deze vooruitstrevende ideeën voor groene initiatieven gebruiken. Je resultaat kan afhangen van de meting die je gebruikt voor initiatiefname. Ik denk niet dat de typische groene mens zelf veel initiatief neemt. Hier wordt niet gekeken naar bedrijven die initiatief nemen,

maar wel naar mensen die zelf initiatief nemen en leiderschap vertonen, wat een groot verschil is. Toch is dit nog steeds een onverwachte conclusie want je verwacht van iemand “groen” dat hij tegen de stroom kan ingaan en zijn eigen mening erdoor drukken. De manier waarop je groen meet is ook misschien misvormd, bijvoorbeeld: “protesteren wanneer er iemand afval op straat gooit.” is misschien een slechte meting van groen gedrag. Niet “groene” mensen zijn vaak ambitieuzer en trekken zich niet zo hard aan ten koste van wat dit gaat, dus willen zijn in een bedrijf werken dat hen meer aanspoort om hogerop te geraken.

Respondent 4: “groene” mensen zijn bang dat vernieuwing te snel vervuilend is. Een vraag als “Elke dag brengt nieuwe uitdagingen met zich mee” moet je zien tegenover “langer aan iets degelijk werken”. In de vragenlijst wordt voorgesteld dat ze elke dag een nieuw probleem moeten tackelen, waardoor innovatie te weinig duurzaam wordt voorgesteld, alles moet snel gaan. De meesten hebben het idee dat innovatie snel moet gaan, maar iets op een groene manier ontwikkelen neemt veel tijd in beslag. “Groene” mensen hebben van innovatieve bedrijven ook niet het gevoel dat zij echt groen zijn, zij zien ook dat deze bedrijven ook maar de trend volgen. Toch zou je denken dat zij het wel goed vinden dat deze bedrijven hun best doen om groener te worden. Innovatieve bedrijven moeten snel handelen en inspelen op de laatste trends. Als er iets nieuw is dat anders is dan groen moeten ze weer die trend proberen te volgen, wat niet leidt tot een duurzame groene visie. Weinig mensen geloven de groene waarden in de bedrijfsmissie, veel mensen zien die missie ook maar voor het imago en ze willen meer echt groene acties zien. De verandering mag niet enkel in de naam zijn, het moet ook te zien zijn en te voelen in de handelingen van iedereen in het bedrijf, niet alleen in de missie van het topmanagement. Innovatieve bedrijven zijn tegenwoordig vaak groene bedrijven, maar dit is weinig bekend. Mensen hebben nog altijd het onderliggende idee dat innovatieve bedrijven vervuilend zijn, ook al is dit niet per se het geval. Als mensen innovatief horen denken ze aan technologie, niet aan groen. Misschien moet je in de vragenlijst ook al deze link leggen?

Respondent 5: Misschien zijn de respondenten mensen die thuis niet groen willen doen maar zich dan toch al wat beter voelen als ze voor een ‘goed’ bedrijf werken. Of kan het natuurlijk ook zijn dat die mensen helemaal niet groen zijn maar dat die (al dan niet voorgewende) groenheid bedrijven een algemeen positief imago geeft (namelijk een van progressiviteit en innovatie) en dat die daarom aantrekkelijk zijn voor carrièregerichte mensen. Mensen die écht in hun dagelijks leven groen doen en denken zijn misschien gevoeliger voor de ‘imago-truukjes’ van de bedrijven en vinden het daarom minder belangrijk. Ook is het mogelijke dat mensen uit bijvoorbeeld taal- en letterkunde niet dat ze in een echt “bedrijf” gaan terechtkomen (maar eerder een school, een NGO, de overheid, ...) zoals die van TEW en vinden die dat daarom ook minder belangrijk.

Bijlage 4: ANOVA-tabellen

ANOVA – Afhankelijke variabele Initiatief Cultuur					
Model	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Significantie-niveau
Hoofdeffecten	540,850	14	38,632	5,704	0,000
Rest	880,488	130	6,773		
Totaal	1421,338	144			

ANOVA – Afhankelijke variabele Erkenning Cultuur					
Model	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Significantie-niveau
Hoofdeffecten	115,924	14	8,280	2,532	0,003
Rest	425,111	130	3,270		
Totaal	541,034	144			

ANOVA – Afhankelijke variabele Collegialiteit Cultuur					
Model	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Significantie-niveau
Hoofdeffecten	81,749	14	5,839	1,194	0,287
Rest	635,657	130	4,890		
Totaal	717,407	144			

ANOVA – Afhankelijke variabele Controle Cultuur					
Model	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Significantie-niveau
Hoofdeffecten	30,153	14	2,154	1,088	0,375
Rest	257,406	130	1,980		
Totaal	287,559	144			

