

## DE POSITIEVE RELATIE TUSSEN MVO & WERKMOTIVATIE: De invloed van communicatie en begripkennis.

Tinne VAN HEES

---

### Abstract

**Doel** – Het doel van deze studie is de relatie tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en werkmotivatie verder te onderzoeken. Deze studie richt zich op de invloed van MVO-communicatie en kennis van het begrip MVO op deze relatie. **Methode** – De data voor deze studie werden verzameld via een online vragenlijst in de periode van juni t.e.m. september 2011. De weerhouden dataset bevat 366 bedienden tewerkgesteld in België. MVO werd gemeten aan de hand van werknemersperceptie van MVO. De onderzoekshypotheses werden getest aan de hand van lineaire regressieanalyses. **Resultaten** – De resultaten tonen een positieve relatie tussen MVO en autonome werkmotivatie en een negatieve relatie tussen MVO en gecontroleerde werkmotivatie. Werknemersperceptie van MVO treedt op als mediator in de relatie tussen MVO-communicatie en autonome werkmotivatie. De resultaten wijzen op een suppressierelatie voor gecontroleerde werkmotivatie. Verschillen in MVO-communicatie leveren enkel een bijdrage aan verschillen in gecontroleerde motivatie als ook werknemersperceptie van MVO in het model opgenomen is. Kennis van het begrip MVO is positief gerelateerd aan werknemersperceptie van MVO. De verwachte mediatorrelatie tussen kennis van het begrip MVO, werknemersperceptie van MVO en werkmotivatie wordt niet door de resultaten ondersteund. **Theoretische bijdrage** – Dit onderzoek draagt bij aan de theoretische kennis over mogelijke uitkomsten van MVO op werknemers. Het onderzoek komt tegemoet aan de vraag om meerdere analyseniveaus te combineren door MVO-communicatie (bedrijfsniveau) te linken aan werkmotivatie (individueel niveau). **Praktische bijdrage** – De resultaten van dit onderzoek kunnen door managers gebruikt worden bij het nemen van beslissingen rond MVO-initiatieven en bij het uitstippelen van een MVO-communicatiestrategie.

---

### Introductie

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, of kortweg MVO, is vandaag de dag een veel gehoorde term. Volgens De Meyer (2014) kan er op verschillende manieren naar MVO gekeken worden. De ene noemt het implementeren van MVO in de bedrijfsstrategie een noodzaak voor bedrijven om in de toekomst te kunnen standhouden in een veranderende marktomgeving. De andere beschouwt MVO als een vorm van "greenwashing", een handige manier om minder verantwoorde praktijken goed te praten, of om potentiële klanten aan te trekken met een nieuw verkoopargument. Nog anderen zien MVO als een manier om jongere werknemers aan te trekken voor wie het maatschappelijk bewustzijn van een onderneming uiterst belangrijk zou zijn in hun keuze van werkgever.

Hoewel het begrip MVO reeds langer bekend is, heerst in Europa sinds begin van de jaren 2000 een groeiende belangstelling in het thema. Dit blijkt uit de hoeveelheid literatuur, onderzoeken, conferenties en adviesbureaus die in deze jaren ontstaan zijn (Carroll, 2008). Al sinds de jaren 1970 zijn veel van de gevoerde wetenschappelijke onderzoeken gericht op het

zoeken naar positieve verbanden tussen MVO en financiële bedrijfsresultaten (Lee, 2008). Vanaf de jaren 1990 werd meer aandacht besteed aan onderzoeken gericht op de relatie tussen MVO en stakeholdermanagement. Lee (2008) en Weber (2008) geven enkele resultaten van meer recente onderzoeken weer: zo zou MVO een positieve relatie hebben met bedrijfsreputatie, imago en klantenbinding, een positieve invloed hebben op de aantrekking van maatschappijbewust cliënteel en goede werknemers, een positief effect hebben op werkmotivatie en werknemersbehoud, kostenbesparingen met zich meebrengen, hogere inkomsten genereren door een hogere verkoop en een groter marktaandeel en zouden nieuwe markten zich ontwikkelen. Uit de gevoerde onderzoeken blijkt ook een daling van het risico om betrokken te geraken in rechtszaken en consumentenboycots (Lee, 2008). De studies die deze bevindingen ondersteunen zijn veelal literatuuronderzoeken waarin men theoretische verbanden aantoont, aangevuld met casestudies en enkele kwantitatieve empirische onderzoeken (Weber, 2008).

Gond, El-Akremiti, Igalens en Swaen (2010) geven een overzicht van experimentele onderzoeken en vragenlijstonderzoeken rond MVO en de invloed op werknemers, uitgevoerd tussen 1981 en 2008. Uit dit overzicht blijkt dat de minderheid zich richt op de invloed van MVO op werknemers die al in dienst zijn bij een bedrijf. Een studie die zich wel richt op werknemers die al in dienst zijn van een bedrijf, is bijvoorbeeld deze van Dentchev (2004). Uit zijn verkennende casestudy blijkt dat werknemers zelf het gevoel hebben dat MVO kan leiden tot onder andere verbeterde relaties met huidige en toekomstige werknemers. De ondervraagde werknemers zijn van mening dat MVO leidt tot motivatie, tevredenheid, loyaliteit en vertrouwen van werknemers in het bedrijf. Een ander onderzoek dat zich richt op werknemers die reeds in dienst zijn van het bedrijf, is het onderzoek van Van den Ende. In haar onderzoek wordt bevestigd dat de mate waarin een organisatie zich richt op MVO een waardevolle voorspeller is van zowel organisatiebetrokkenheid, werktevredenheid, intrinsieke werkmotivatie als extrarolgedrag (Duurzaam Ondernemen, 2011).

Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan de kennis rond de invloed van MVO op werknemers in dienst van een bedrijf. Binnen dit onderzoek zal naast de relatie met verschillende kwalitatieve vormen van werknemersmotivatie (autonome vs. gecontroleerde motivatie) ook geprobeerd worden de rol van MVO-communicatie en kennis van het begrip MVO te achterhalen. De centrale vraag binnen dit onderzoek luidt daarom:

Beïnvloedt de perceptie van MVO binnen een organisatie de motivatie van de werknemer en wordt deze relatie beïnvloed door communicatie rond MVO en kennis van het begrip MVO?

Door een antwoord te bieden op deze vraag, draagt dit onderzoek bij aan het empirisch onderzoek over de mogelijke positieve gevolgen van MVO. Kennis van parameters die de relatie tussen MVO en werkmotivatie beïnvloeden kan werkgevers helpen bij het uitstippelen van een eigen MVO-beleid dat ook de kwaliteit van de werkmotivatie ten goede komt. Een kwalitatief beter gemotiveerd werknemersbestand leidt immers tot verhoogde performantie en excellentie. Op deze manier draagt het MVO-beleid onrechtstreeks bij aan economische voordelen en concurrentievoordeel voor de organisatie. Het streven naar een economisch gunstige situatie hoeft niet in te druisen tegen het idee van MVO aangezien ook het behalen van goede bedrijfsresultaten een van de kerndimensies van MVO is.

In dit onderzoek wordt eerst een theoretisch model voorgesteld waarin communicatie rond MVO en kennis van het begrip MVO gelinkt worden aan MVO en werkmotivatie. De opbouw van dit theoretisch model gebeurt in vier stappen. In het eerste deel wordt ingegaan op wat MVO is en wordt de definitie van MVO binnen dit onderzoek afgelijnd. Het tweede deel gaat in op mogelijke bedrijfsvoordelen van MVO. In het derde deel wordt de link naar werkmotivatie dieper uitgewerkt. In dit deel wordt toegelicht wat werkmotivatie inhoudt en hoe MVO kan bijdragen tot werkmotivatie. In het laatste gedeelte worden MVO-communicatie en begripkennis besproken en hun mogelijk mediërende invloed op de relatie tussen MVO en werkmotivatie. Vervolgens wordt de onderzoeksmethode toegelicht, gevolgd door de analyseresultaten. Deze resultaten worden besproken in de discussie, gevolgd door beperkingen van het onderzoek, voorstellen voor

vervolgonderzoek en bijdrage aan de theorie en praktische implicaties. Als laatste volgt de conclusie van het onderzoek.

## Theoretisch model

### *MVO: definitie*

Het begrip MVO zal door vele mensen als "iets positiefs" omschreven worden. Wanneer echter de vraag gesteld wordt: "Wat is MVO?" of "Wat houdt MVO in?" zullen velen hier geen eenduidig antwoord op kunnen formuleren. Reeds in 1973 zei Votaw: "*The term [MVO] is a brilliant one: it means something, but not always the same thing, to everybody...*" (Carroll, 1999, p. 280). Deze uitspraak geeft aan dat het moeilijk is een eenduidige definitie van het begrip MVO te formuleren. Na vele jaren onderzoek hebben onderzoekers nog steeds geen eenduidige definitie van MVO kunnen formuleren (o.a. Carroll & Shabana, 2010; Dahlsrud, 2008; Dhanesh, 2012; Lu, Chau, Wang & Pan, 2014).

Carroll (1999) vermeldt in zijn literatuuroverzicht met betrekking tot de evolutie van MVO 23 verschillende definities. In dit overzicht zijn enkel de belangrijkste definities van MVO vanaf de jaren 1950 tot 1993 opgenomen. Uiteindelijk grijpt hij terug naar zijn samenvattende omschrijving van MVO uit 1991: "*De MVO-organisatie moet ernaar streven om winst te maken, de wet te respecteren, zich ethisch te gedragen en een goede burger te zijn*" (Carroll, 1991, p. 43). Uitgedrukt in kerndimensies zegt Carroll (1991) dat MVO een gelijktijdige vervulling van vier verantwoordelijkheden inhoudt: een economische, een wettelijke, een ethische en een filantropische verantwoordelijkheid. Deze definitie van Carroll wordt ook nu nog in vele wetenschappelijke artikels en boeken geciteerd.

In 2008 heeft Dahlsrud een gelijkaardige studie uitgevoerd. In zijn studie zijn 37 definities van MVO opgenomen. De onderzochte definities werden allen tussen 1980 en 2003 geformuleerd. In deze studie zijn enkel die definities opgenomen die uitdrukkelijk de term MVO bevatten. Definities van verwante/uitwisselbare termen zoals *corporate citizenship* of *business ethics* werden niet weerhouden. Dahlsrud heeft niet enkel de verwoording van de definitie onderzocht, maar ook de frequentie waarmee de definitie gebruikt wordt. De conclusie uit dit onderzoek is dat de vele verschillende definities allen verwijzen naar een of meer van volgende vijf kerndimensies: stakeholders, milieu, sociale dimensie, economische dimensie en vrijwilligheid. Het onderzoek toont aan dat slechts 8 van de 37 definities alle vijf de kerndimensies bevatten. In 97% van de definities werden minstens drie van de vijf kerndimensies teruggevonden. De meest volledige en meest gebruikte definitie van MVO uit Dahlsruds onderzoek is de definitie van de Europese Commissie zoals deze geformuleerd werd in 2001:

[MVO] is een concept waarbij bedrijven op vrijwillige basis sociale en milieubelangen integreren in hun bedrijfsactiviteiten en in hun interacties met hun stakeholders (Dahlsrud, 2008, p. 7).

Opmerkelijk aan het onderzoek van Dahlsrud is het ontbreken van de veel gebruikte definitie van MVO van Carroll uit 1991. Een mogelijke oorzaak hiervoor is dat de oorspronkelijke definitie van Carroll voor het eerst in 1979 verschenen is en daardoor net buiten de scope van het onderzoek valt.

Zowel Carroll (1999) als Dahlsrud (2008) formuleren in hun onderzoek een aantal kerndimensies van MVO. De voorgestelde kerndimensies uit beide onderzoeken zijn op het eerste gezicht niet dezelfde. In onderstaande uiteenzetting wordt dieper ingegaan op de omschrijving van de voorgestelde dimensies. Er wordt gezocht naar gelijkenissen en verschillen met als doel één set kerndimensies te formuleren. Deze set kerndimensies zal gebruikt worden als toetsingscriterium om de volledigheid van een gevonden definitie van MVO te toetsen. Als alle kerndimensies in een gevonden MVO-definitie opgenomen zijn, kan deze definitie als volledig beschouwd worden. Het doel is om het verdere onderzoek te baseren op een volledige definitie.

Economische verantwoordelijkheid wordt door beide onderzoekers als kerndimensie aanzien. De economische verantwoordelijkheid van een organisatie wordt gedefinieerd als de socio-economische of financiële aspecten van een organisatie. Hieronder wordt onder meer verstaan dat een organisatie moet streven naar het "bijdragen aan economische ontwikkeling", "behoud van winstgevendheid" en "hoog niveau van bedrijfsefficiëntie". Aanvullend moet MVO in alle aspecten van de bedrijfsvoering terug te vinden zijn (Carroll, 1991; Dahlsrud, 2008).

Volgens Carroll (1991) is wettelijke verantwoordelijkheid een tweede dimensie. Carroll omschrijft deze verantwoordelijkheid als het belang om in lijn met de verwachtingen van de overheid en de wet te handelen, te voldoen aan wettelijke verplichtingen en goederen en diensten te verstrekken die minstens aan de door de wet opgelegde vereisten voldoen. De wettelijke verantwoordelijkheid komt niet als dusdanig voor in de kerndimensies volgens Dahlsrud. Hij geeft echter in zijn omschrijving van de dimensie vrijwilligheid wel aan dat minimaal voldaan moet zijn aan de wettelijke vereisten. Dahlsrud stelt immers dat de door de wet gestelde vereisten het minimum aanvaardbare prestatieniveau is. In dit onderzoek zal de term vrijwilligheid, zoals omschreven door Dahlsrud, als toetsingscriterium behouden blijven.

Een derde dimensie van MVO is volgens Carroll (1991) de ethische verantwoordelijkheid van bedrijven. Onder de ethische verantwoordelijkheid verstaat Carroll dat een organisatie in overeenstemming met maatschappelijke gewoontes en ethische normen moet handelen. Een organisatie dient rekening te houden met wat consumenten, werknemers, aandeelhouders en de gemeenschap als fair beschouwen. Vertaald naar de kerndimensies van Dahlsrud wordt de ethische verantwoordelijkheid opgesplitst in de sociale dimensie die de relatie tussen de organisatie en de maatschappij omschrijft (o.a. sociale belangen integreren in de bedrijfsvoering, bijdragen aan een betere maatschappij) en de stakeholderdimensie die de relatie tussen de organisatie en zijn belanghebbenden (o.a. hoe een organisatie interageert met zijn werknemers, leveranciers, klanten en de gemeenschap). De tweedeling zoals gevonden door Dahlsrud wordt behouden in de toetsingscriteria.

Als laatste hebben organisaties volgens Carroll (1991) een filantropische verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid omvat de verwachting dat bedrijven zich als een goede huisvader gedragen en vrijwillig bijdragen aan de gemeenschap zonder dat hier een morele of ethische verplichting voor bestaat. Deze bijdragen kunnen bijvoorbeeld bestaan uit materiële of financiële steun aan verenigingen, scholen of plaatselijke initiatieven die handelen in het belang van de gemeenschap. De filantropische verantwoordelijkheid kan in de kerndimensies van Dahlsrud ondergebracht worden bij de sociale dimensie. In het huidige onderzoek wordt de filantropische dimensie niet als apart toetsingscriterium opgenomen.

Carroll (1991) definieert geen milieudimensie maar vernoemt milieubelangen als voorbeeld van een ethische verantwoordelijkheid die resulteert in wetgeving. Dahlsrud (2008) spreekt wel over een afzonderlijke milieudimensie. Uit Dahlsruds onderzoek blijkt dat de milieudimensie het minst vaak voorkomt in MVO-definities (in 59% van de onderzochte definities). Hij wijt het ontbreken van de milieudimensie aan het feit dat de verantwoordelijkheid voor het milieu niet uitdrukkelijk opgenomen was in de eerste MVO-definities. Het bij bedrijven populaire triple bottom line-model van Elkington bevat ook een duidelijke milieudimensie (MVO Vlaanderen, s.d.a.). Dit model stelt dat bedrijven niet enkel financiële resultaten moeten rapporteren, maar ook informatie moeten verstrekken over hun prestaties op het vlak van mens en maatschappij en de natuurlijke omgeving en hulpbronnen. De veelgehoorde korte samenvatting van MVO "*People, Planet, Profit*" is afgeleid van dit triple bottom line-model (Sitnikov, 2013). Binnen een bedrijfscontext wordt de milieudimensie wel als een afzonderlijk onderdeel van MVO beschouwd. Omdat dit onderzoek zich binnen een bedrijfscontext situeert, wordt de milieudimensie mee opgenomen als toetsingscriterium voor de beoordeling van de gebruikte MVO-definitie.

Uit bovenstaande vergelijking van de twee sets kerndimensies van MVO blijkt dat de vijf dimensies van Dahlsrud niet allen letterlijk terug te vinden zijn in de kerndimensies zoals voorgesteld door Carroll. Dieper onderzoek naar de interpretatie van MVO door Carroll leert dat hij de vijf dimensies van Dahlsrud wel mee opneemt in zijn model van MVO. De uiteindelijke kerndimensies waaraan de gebruikte definitie van MVO in dit onderzoek getoetst zal worden zijn: stakeholders, milieudimensie, sociale dimensie, economische verantwoordelijkheid en vrijwilligheid.

Om de operationalisering van het begrip MVO mogelijk te maken, wordt binnen dit onderzoek de definitie van de International Organisation for Standardisation [ISO] uit de ISO 26000:2010-norm gebruikt. De ISO-definitie van MVO werd geformuleerd na overleg door experts en internationale organisaties verspreid over de hele wereld. Vertegenwoordigers van zowel consumenten, overheden, industrie, werknemers, ngo's als academici werden bij dit overleg betrokken (ISO, 2010). Op basis van deze werkwijze en de wereldwijde erkenning van ISO als standaardisatie-instituut, kan aangenomen worden dat deze definitie een betrouwbare basis vormt voor het verdere onderzoek. De MVO-definitie volgens de ISO 26000:2010-norm luidt (ISO, 2010, p. 3):

- [MVO] is de verantwoordelijkheid van een organisatie voor de impact van haar beslissingen en activiteiten op de maatschappij en het milieu, door transparant en ethisch gedrag dat
- bijdraagt aan duurzame ontwikkeling, inclusief gezondheid en welzijn van de maatschappij;
  - de verwachtingen van stakeholders in aanmerking neemt;
  - in overeenstemming is met de geldende wetgeving en consistent is met internationale gedragsnormen; en
  - dat geïntegreerd is in de hele organisatie en een rol speelt in al haar relaties.

In deze definitie zijn drie van de vijf omschreven kerndimensies van MVO letterlijk terug te vinden: stakeholders, de milieudimensie en de sociale dimensie. Hoewel de economische verantwoordelijkheid en vrijwilligheid niet uitdrukkelijk in de ISO-definitie terug te vinden zijn, zijn deze wel opgenomen in de teksten van de 26000:2010-norm. De economische verantwoordelijkheid is in de norm opgenomen in de paragrafen die een aantal kernonderwerpen omschrijven als leidraad voor MVO. ISO (2010, p. 19) stelt dat economische aspecten bij al de kernonderwerpen in rekening gebracht moeten worden. Vrijwilligheid wordt in de norm als een essentiële karakteristieke eigenschap van MVO omschreven (ISO, 2010, p. 6). Indien de aanvullingen uit de normtekst m.b.t. economische verantwoordelijkheid en vrijwilligheid meegenomen worden in de beoordeling van de ISO-definitie van MVO, blijkt deze definitie aan de vijf omschreven kerndimensies van MVO tegemoet te komen. De ISO-definitie van MVO zoals hierboven weergegeven kan dus aangehouden worden voor verder gebruik binnen dit onderzoek.

### *Bedrijfsvoordelen*

Kortweg staat MVO voor een bedrijfsvoering waarin rekening gehouden wordt met meer dan het behalen van financiële resultaten. MVO houdt in dat een bedrijf ook aandacht schenkt aan een positieve omgang met de maatschappij in zijn geheel (o.a. eigen werknemers, omwonenden, het milieu, de overheid). Critici zijn van mening dat MVO enkel geld kost aan bedrijven. Om dit idee te kunnen weerleggen en ook bedrijfsvoordelen van MVO aan te tonen, wordt al sinds de jaren 1970 onderzoek gevoerd naar mogelijke bedrijfsvoordelen van MVO (Lee, 2008). In de jaren 1980 en 1990 werd volop ingezet op het verklaren en aantonen van een directe positieve relatie tussen MVO en financiële bedrijfsresultaten (Carroll & Shabana, 2010; Lee, 2008; Margolis & Walsh, 2003; Rupp, Williams & Aguilera, 2010). Hoewel een aantal studies een negatief verband of geen verband terugvinden, bevestigt de grote meerderheid van de uitgevoerde studies het positieve verband tussen MVO en financiële bedrijfsresultaten (Lu et al., 2014; Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003). Margolis en Walsh (2003) vinden een positieve relatie tussen MVO en financiële prestaties in 54 van de 109 onderzochte studies, terwijl in slechts zeven studies een negatieve relatie gerapporteerd werd. De variatie in onderzoeksresultaten wordt toegeschreven aan de verscheidenheid in onderzoeksmethodologie (Lu et al., 2014; Orlitzky et al., 2003). Sommige onderzoeken meten bedrijfsresultaten bijvoorbeeld op basis van marktwaarde, terwijl andere onderzoeken jaarrekeningen of groeicijfers gebruiken. Ook in het meten van MVO zijn verschillen terug te vinden. Binnen sommige onderzoeken wordt bedrijfsreputatie gebruikt als maatstaf voor MVO, terwijl andere onderzoeken gebaseerd zijn op bijvoorbeeld bedragen die besteed worden aan filantropie, werkomstandigheden of milieuprestaties. Ook verschillen in

steekproeftrekking, betrouwbaarheid en validiteit van de gemeten constructen en opgenomen controlevariabelen kunnen een invloed hebben op de gevonden resultaten (Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky et al., 2003).

Het wisselend succes van empirische onderzoeken naar de directe positieve relatie tussen MVO en financiële bedrijfsresultaten heeft ervoor gezorgd dat onderliggende factoren die mogelijk een invloed hebben op de relatie tussen MVO en bedrijfsresultaten meer aandacht kregen in wetenschappelijk onderzoek (Burke & Logsdon, 1996; Carroll & Shabana, 2010; Lee, 2008). Uit onderzoek blijkt als eerste dat MVO bijdraagt aan een verbetering van de aanwezige managementskills binnen een organisatie (Orlitzky et al., 2003). Deze verbetering zorgt op haar beurt voor een meer efficiënte inzet van resources en leidt zo tot betere financiële resultaten.

Een tweede belangrijke factor in de relatie tussen MVO en financiële bedrijfsresultaten is bedrijfsreputatie (Orlitzky et al., 2003). Door zich openlijk te engageren voor MVO-activiteiten kan de bedrijfsreputatie verbeterd worden. Deze verbeterde bedrijfsreputatie heeft een positieve invloed op consumententrouw en -vertrouwen (Burke & Logsdon, 1996; Stanaland, Lwin & Murphy, 2011). Als gevolg hiervan kopen klanten producten, bevelen klanten producten aan anderen aan en verspreiden klanten positieve mond-tot-mondreclame (Lii & Lee, 2011). Deze gevolgacties dragen bij tot verhoogde verkoopcijfers en hebben zo een positieve invloed op de financiële bedrijfsresultaten.

Bedrijfsreputatie heeft niet enkel een invloed op klantenrelaties maar ook op werknemersrelaties. Een verbeterde bedrijfsreputatie zorgt voor een verhoogde werknemersinzet. Deze verhoogde werkinzet zorgt op zijn beurt voor financieel bedrijfsvoordeel (Orlitzky et al., 2003; Stuebs & Sun, 2010). Volgens Mowday et al. (1982, geciteerd door Dhanesh, 2012) is een hoge werkinzet, naast het verlangen om deel uit te maken van een organisatie en het geloof in waarden en doelen van een organisatie, onderdeel van het ruimere begrip werknemersbetrokkenheid. Empirisch onderzoek toont een positieve relatie aan tussen de perceptie van MVO-inspanningen van een bedrijf en werknemersbetrokkenheid (Brammer, Millington & Rayton, 2007; Dhanesh, 2012, 2014; Dögl & Holtbrügge, 2014; Mueller, Hatstrup, Spiess & Lin-Hi, 2012; Peterson, 2004; Turker, 2009). Mueller et al. (2012) omschrijven werknemersbetrokkenheid als de emotionele verbondenheid en identificatie met en betrokkenheid in de organisatie. Zij vinden in hun vragenlijstonderzoek een positieve relatie tussen de perceptie van MVO, gebaseerd op de kerndimensies van Dahlsrud, en werknemersbetrokkenheid. Dhanesh (2014) omschrijft betrokkenheid als de mate waarin gerelateerde partijen geloven dat het de moeite loont energie te investeren om de relatie te behouden en te promoten. Ook haar vragenlijstonderzoek toont een positieve relatie aan tussen de perceptie van MVO, gebaseerd op het model van Carroll, en werknemersbetrokkenheid. Verder toont haar onderzoek aan dat de economische verantwoordelijkheid van bedrijven een minder belangrijke rol speelt in de relatie tussen MVO en werknemersbetrokkenheid. De onderzoeken van Mueller et al. (2012), Dhanesh (2014) en gelijkaardige onderzoeken van o.a. Brammer et al. (2007), Dögl en Holtbrügge (2014), Peterson (2004) en Turker (2009) leveren een bijdrage aan de argumentering van het (relationele) nut van MVO voor bedrijven.

Ook dit onderzoek heeft als doel een bijdrage te leveren aan de argumentering van het nut van MVO voor bedrijven. Concreet zal in dit onderzoek onderzocht worden of MVO gerelateerd is aan werkmotivatie. Stuebs en Sun (2010) suggereren dat een goede bedrijfsreputatie als gevolg van MVO leidt tot een verhoogde productiviteit als gevolg van een verhoogde werkmotivatie. Dhanesh (2012) vindt in haar onderzoek dat MVO-reputatie, via werknemersbetrokkenheid, een positieve invloed heeft op werkmotivatie. Zoals hierboven aangegeven is de positieve relatie tussen MVO en werknemersbetrokkenheid al meermaals vastgesteld. Fernet, Austin en Vallerand (2012) en Galetta, Porthogese en Battistelli (2011) stellen in hun onderzoeken vast dat (autonome) werkmotivatie leidt tot werknemersbetrokkenheid. Hoewel het causale verband tussen motivatie en betrokkenheid tot op heden niet (voldoende) aangetoond is (Galetta et al, 2011), wordt in dit onderzoek de redenering gevolgd dat werkmotivatie de voorloper is van werknemersbetrokkenheid. Door de resultaten van de verschillende onderzoeken te combineren, kan verwacht worden dat MVO positief gerelateerd is aan werkmotivatie en dat werkmotivatie op haar beurt positief gerelateerd is aan werknemersbetrokkenheid. Dit onderzoek naar de relatie tussen MVO en

werkmotivatie vormt zo een aanvulling op de onderzoeken die bijdragen aan de argumentering van het nut van MVO.

In het volgende gedeelte worden het begrip motivatie en de zelfdeterminatietheorie [ZDT] toegelicht. De ZDT biedt een verklaring van het psychologisch mechanisme dat MVO en werkmotivatie relateert.

### *MVO & werkmotivatie*

Motivatie is een onzichtbaar, niet direct waarneembaar, inwendig concept dat een verondersteld fysiek proces vertegenwoordigt (Pinder, 2008). Al ten tijde van de Griekse filosofen werd aandacht besteed aan het begrip motivatie. Toen werd gedacht dat personen zich inspinnen omwille van het vooruitzicht naar plezier en het vermijden van pijn (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Door de eeuwen heen werd het begrip motivatie verfijnd en verder ontwikkeld. De definitie van motivatie die in dit onderzoek gehanteerd wordt, is terug te vinden in Pinders uitgave rond werkmotivatie. Deze definitie werd voor het eerst in 1984 in haar huidige vorm voorgesteld en is ook na nieuw onderzoek niet gewijzigd. Pinder (p. 11) definieert werkmotivatie als:

Een set energetische krachten die zowel inwendig als uitwendig van een individu ontstaan en die werkgerelateerd gedrag initiëren en de vorm, richting, intensiteit en duur ervan bepalen.

Binnen de arbeids- en organisatiepsychologie werden verschillende theorieën ontwikkeld met betrekking tot het hoe en waarom werknemers gemotiveerd geraken (Steers et al., 2004). Eerder recent werd ook de ZDT geïntroduceerd in de arbeids- en organisatiepsychologie. De ZDT is een empirisch onderbouwde theorie met betrekking tot menselijke motivatie en het optimaal functioneren van mensen (Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2008). De ZDT vertrekt van het belang van zelfdeterminatie in een uitgebreid gamma van menselijke gedragingen en ervaringen.

Zelfdeterminatie, ook zelfbeschikking of autonomie genoemd, is het gevoel hebben dat men vrij is om eigen keuzes te maken. Volgens Deci en Ryan (1985) is zelfdeterminatie de bekwaamheid bezitten te kiezen en het hebben van keuzes. Dit wil zeggen dat een persoon in de mogelijkheid moet zijn om eigen keuzes te maken. Een persoon moet hiervoor zowel zelf bekwaam zijn als vanuit de omgeving de mogelijkheid aangeboden krijgen om zelf te kiezen. Zelfdeterminatie is volgens Deci en Ryan meer bepalend voor iemands gedrag dan het vooruitzicht op een positieve uitkomst, driften of eender welke vorm van verplichting of druk. Meer nog dan enkel de bekwaamheid bezitten te kiezen en het hebben van een keuze is zelfdeterminatie ook een menselijke behoefte. Mensen hebben een aangeboren neiging tot zelfdeterminatie die een individu stuurt naar voor zichzelf interessante gedragingen. Typerend aan deze gedragingen is het voordeel dat ze leiden naar het ontwikkelen van competentie en een flexibele houding met de sociale omgeving.

Binnen de ZDT gaat men er vanuit dat het vervullen van drie aangeboren psychologische basisbehoeften (autonomie, competentie en verbondenheid) van noodzakelijk belang is voor het optimaal psychologisch functioneren van een persoon. Empirisch onderzoek toont aan dat het vervullen van de basisbehoeften aan autonomie (zelfdeterminatie), competentie en verbondenheid (relatie met de sociale omgeving) een belangrijke voorwaarde zijn voor het optimaal functioneren van werknemers in termen van welzijn, positieve attitudes, samenwerking en productief gedrag (Van den Broeck, De Witte, Vansteenkiste, Lens & Andriessen, 2009). Het onderzoek van Milyavskaya en Koestner (2011) bevestigt de positieve relatie tussen het vervullen van de psychologische basisbehoeften en welzijn. Hun studie richt zich niet enkel op de werkcontext, maar ook op persoonlijke relaties zoals familie en vrienden, sport en vrije tijd en school. In elk van deze domeinen wordt de positieve relatie aangetoond. Een taak of omgeving die bijdraagt aan de vervulling van de basisbehoeften naar autonomie, competentie en verbondenheid zorgt dus voor een groter persoonlijk welzijn.

Het onderzoek van Milyavskaya en Koestner (2011) geeft aan dat autonome motivatie een mediërende rol speelt in de relatie tussen de vervulling van de basisbehoeften en welzijn. De mate waarin een taak zorgt voor vervulling van de psychologische basisbehoeften bepaalt of een werknemer autonoom of gecontroleerd gemotiveerd is. Moran, Diefendorff, Kim en Liu (2012) bevestigen door middel van een clusteronderzoek deze relatie. Autonoom gemotiveerde personen handelen omdat zij de gestelde handelingen zelf willen doen, zonder aanwezigheid van externe druk (Van den Broeck et al., 2009). Teamwerk kan bijvoorbeeld autonoom motiverend zijn omdat het de behoefte aan verbondenheid vervult (Diefendorff & Lord, 2008). De tegenhanger van autonome motivatie is gecontroleerde motivatie. Gecontroleerde motivatie wordt veroorzaakt door externe of interne druk waardoor werknemers slechter in hun vel zitten en minder goed presteren (Van den Broeck et al., 2009). Personen zijn bijvoorbeeld gecontroleerd gemotiveerd wanneer zij handelingen uitvoeren omdat ze een beloning verwachten of omdat ze een straf willen ontlopen (Diefendorff & Lord, 2008).

De ZDT onderscheidt verschillende types van gecontroleerde en autonome motivatie op basis van de mate waarin de behoefte naar autonomie vervuld wordt. Meer specifiek stelt de ZDT dat de kwaliteit van de motivatie beter is naarmate het gedrag meer autonoom dan gecontroleerd gestuurd is. De minst kwalitatieve vorm is externe motivatie. Deze motivatie is bijvoorbeeld gesteund op het vermijden van externe straffen, het vooruitzicht naar een externe beloning of het willen voldoen aan de verwachtingen van derden. De tweede vorm van gecontroleerde motivatie wordt veroorzaakt door introjectie waarbij personen hun eigenwaarde koppelen aan het uitvoeren van bepaalde activiteiten. Werknemers die door introjectie gestuurd worden, handelen onder interne druk om gevoelens zoals schaamte of schuld te vermijden of om gevoelens zoals trots te kunnen ervaren.

Wat autonome motivatie betreft, worden binnen de ZDT drie vormen onderscheiden. Een eerste vorm van autonome motivatie is identificatie. Een werknemer die zich identificeert met de reden waarom een bepaalde handeling moet gebeuren, zal zijn taak uitvoeren omdat hij deze als belangrijk en/of zinvol ervaart (Van den Broeck et al., 2009). Het dragen van een valharnas bij het werken op hoogte kan een voorbeeld zijn van geïdentificeerde motivatie. Werknemers zullen geen valharnas dragen omdat zij dit leuk vinden, maar wel omdat het zinvol is. Een tweede vorm van autonome motivatie wordt gestuurd door integratie. Een werknemer die handelt vanuit geïntegreerde regulatie, handelt omdat de activiteit past binnen zijn eigen normen- en waardensysteem. Een werknemer die afspraken rond het doven van lichten bij het verlaten van het gebouw keurig naleeft zoals hij thuis de lichten dooft bij vertrek, is bijvoorbeeld geïntegreerd gemotiveerd. Hij voert deze handeling uit omdat deze overeenstemt met zijn persoonlijke normen en waarden. De laatste en meest kwalitatieve vorm van autonome motivatie is intrinsieke motivatie. Intrinsiek gemotiveerde werknemers doen hun job omdat zij de job op zich leuk en/of interessant vinden.

Verschillende studies tonen aan dat werknemers die wel autonoom en niet gecontroleerd gemotiveerd zijn voor hun werk zich beter voelen op het werk. Ze ervaren bijvoorbeeld meer werktevredenheid, levenstevredenheid, affectieve organisatiebetrokkenheid en algemene gezondheid. Autonoom gemotiveerde werknemers presteren ook beter (Van den Broeck et al., 2009). Hiertegenover staat de positieve relatie tussen gecontroleerde motivatie en negatieve uitkomsten zoals burn-out en de intentie hebben om van job te veranderen (Fernet, 2013). Het onderzoek van Van den Broeck, Lens, De Witte en Van Coillie (2013) bevestigt bovenstaande resultaten uit vorige onderzoeken. Zij vinden in hun onderzoek terug dat een hoge autonome motivatie positief gerelateerd is aan werktevredenheid en enthousiasme en negatief gerelateerd is aan burn-out. Het onderzoek toont verschillen aan tussen personen met een hoge autonome motivatie en een hoge gecontroleerde motivatie. Werknemers met hoge autonome werkmotivatie hebben een significant hoger welzijnsniveau. Het onderzoek van Van den Broeck et al. (2013) levert echter geen bewijs dat gecontroleerde motivatie het positieve effect van autonome motivatie vermindert.

Samengevat stelt de ZDT dat werknemers het beste autonoom gemotiveerd zouden zijn. Intrinsieke motivatie wordt hierbij gezien als de meest kwalitatieve vorm van motivatie. Indien een werknemer niet intrinsiek gemotiveerd is, kan een werkgever beter inspelen op autonome motivatie in plaats van een werknemer op een controlerende manier te sturen. Als werkgever kan



men dit bereiken door het persoonlijk belang en de betekenis van taken te benadrukken in plaats van de werknemer beloningen of straffen voor te houden of in te spelen op het gevoel van eigenwaarde van de werknemer (Van den Broeck et al., 2008).

MVO kan een rol spelen bij het creëren van autonome motivatie. MVO staat immers voor een bedrijfsvoering met positieve gevolgen voor alle betrokkenen van een organisatie. Een bedrijf dat MVO opneemt in zijn bedrijfsvoering gaat niet enkel op een respectvolle manier om met personen tewerkgesteld in het bedrijf zelf, maar ook met de sociale omgeving en het milieu rondom het bedrijf, (buitenlandse) zakenpartners en de daaraan gerelateerde omgeving. De acties die een organisatie neemt op vlak van MVO kunnen een indicatie zijn voor werknemers dat het bedrijf ook bezorgd is om henzelf. Deze indicatie zorgt ervoor dat werknemers de mogelijkheid zien dat hun eigen belangen zoals een veilige werkomgeving, inspraak in uit te voeren taken en overleg over flexibel werken, vervuld zullen worden (Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006). De mogelijkheid tot overleg en inspraak draagt bij aan de vervulling van de psychologische basisbehoefte naar autonomie. Naast de bezorgdheid om de werknemer omvat MVO ook een respectvolle omgang met de ruime omgeving van een organisatie. Werknemers die belang hechten aan "goed doen voor de maatschappij" en hier zelf aan willen bijdragen, kunnen dit verwezenlijkt zien door de handelingen binnen de organisatie waarvoor zij werken. Op deze manier dragen de MVO-activiteiten bij aan het vervullen van de behoefte naar competentie. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld inzet op vrijwaring van het milieu en maatregelen neemt die verder gaan dan de wettelijk opgelegde milieumaatregelen, zal dit bijdragen aan de behoefte naar competentie van een werknemer die erg begaan is met het milieu en zelf zijn steentje wil bijdragen aan de verbetering en het behoud van het milieu. MVO is ook gericht op het bevorderen van positieve sociale relaties tussen de organisatie en gemeenschappen. Wanneer werknemers aanvoelen dat deze relaties in hoge mate aanwezig zijn, zal de psychologische basisbehoefte aan verbondenheid vervuld zijn (Bauman & Skitka, 2012; Rupp et al., 2006). MVO kan ook tegemoetkomen aan de behoefte aan verbondenheid doordat MVO een set principes en aandachtspunten inhoudt die overeenstemmen met de normen en de waarden van de werknemer.

Bovenstaande biedt een theoretische verklaring van het mechanisme waarlangs MVO een positieve invloed kan hebben op autonome werkmotivatie. Werknemers die gefrustreerd zijn doordat de psychologische basisbehoeften niet voldoende vervuld zijn, zullen meer gecontroleerd gemotiveerd zijn. Werknemers die bijvoorbeeld geen overeenstemming vinden tussen hun eigen normen en waarden en deze van de werkgever, voelen zich minder verbonden met die werkgever. Werknemers die hun werkgever als zeer autoritair ervaren doordat zonder de mogelijkheid tot inspraak strikte werkuren en taken opgelegd worden, zullen zich gefrustreerd voelen in hun behoefte naar autonomie. Werknemers in dergelijke situaties zullen meer omwille van externe redenen zoals het loon of de woon-werkafstand gemotiveerd zijn. Omwille van de positieve effecten van autonome motivatie zoals een hogere werktevredenheid, betere prestaties en minder burn-out stelt de ZDT dat werknemers best zo veel mogelijk autonoom gemotiveerd zijn. Wanneer gecontroleerde motivatie de bovenhand krijgt, zullen werknemers zich slechter voelen en minder goed presteren (Van den Broeck et al., 2009). Om over een algemene positieve invloed van MVO op werkmotivatie te kunnen spreken, is het dus niet enkel van belang om de positieve relatie met autonome motivatie aan te tonen, maar ook een negatieve relatie met gecontroleerde motivatie. Enkel indien de kwaliteit van de motivatie vergroot (dus meer autonoom, minder gecontroleerd) kan men spreken van een positieve invloed van MVO op werkmotivatie. Op basis hiervan worden volgende onderzoekshypothesen geformuleerd:

H1a: MVO is positief gerelateerd aan autonome motivatie

H1b: MVO is negatief gerelateerd aan gecontroleerde motivatie

De positieve relatie tussen MVO en autonome motivatie werd al eerder empirisch aangetoond (Duurzaam Ondernemen, 2011; Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Het doel van dit onderzoek is enerzijds om deze relatie te bevestigen en daarnaast de relatie tussen MVO en gecontroleerde motivatie te onderzoeken. Anderzijds worden enkele mogelijk beïnvloedende factoren onderzocht. Een eerste factor die de relatie tussen MVO en motivatie mogelijk beïnvloedt, is communicatie over MVO. Een tweede factor die deze relatie mogelijk beïnvloedt, is de kennis van het begrip MVO.

Beide factoren en hun relevantie in de relatie tussen MVO en motivatie worden in de volgende gedeelten toegelicht.

### *MVO-communicatie*

Opdat MVO een bijdrage zou kunnen leveren aan autonome motivatie moeten werknemers zich eerst bewust zijn van de MVO-activiteiten van hun organisatie. Werknemers vormen zich een eerste beeld van de MVO-activiteiten op basis van eigen ervaringen en wat ze opvangen in de wandelgangen. De bevindingen van de werknemer kunnen beperkt zijn tot MVO-activiteiten die zich richten op de werknemers zelf zoals bijvoorbeeld het creëren van een veilige werkomgeving, extra leerkansen en maatregelen om de werk-familiebalans te verbeteren. Werknemers kunnen zich op basis van hun eigen bevindingen geen volledig beeld vormen van de MVO-activiteiten van het bedrijf. Hiernaast bestaat de kans dat werknemers genomen maatregelen niet als MVO-activiteiten herkennen doordat de werknemers onvoldoende kennis hebben over MVO en de MVO-activiteiten van het bedrijf. Communicatie speelt een belangrijke rol in deze bewustwording van MVO en een correcte beeldvorming van de MVO-activiteiten van een bedrijf (ter Hoeven & Verhoeven, 2013). Bedrijfscommunicatie bestaat uit zowel interne als externe communicatie. Ook op MVO-gebied kan een bedrijf bewust kiezen voor de opdeling in interne en externe communicatie.

Interne MVO-communicatie is gericht op de werknemers zelf. Interne MVO-communicatie kan gebeuren via interne nieuwsbrieven, een personeelsblad, gedragscodes die nieuwe personeelsleden ontvangen of door toelichtingen tijdens personeelsvergaderingen (MVO Vlaanderen, s.d.b). De boodschap zelf kan op formele wijze overgebracht worden (zoals in gedragscodes), maar ook door storytelling. Storytelling is het gebruiken van verhalen uit de organisatie zelf om boodschappen over te brengen naar werknemers. Doordat deze verhalen gerelateerd zijn aan gekende personen, gebeurtenissen en visies zijn de verhalen herkenbaar voor werknemers en kunnen zij er hun eigen ervaringen linken. Op deze manier wordt een gevoel van eigenaarschap gecreëerd en wordt de boodschap uit deze verhalen sneller opgenomen en geaccepteerd dan bijvoorbeeld een officiële onpersoonlijke managementmededeling (Gill, 2014). Eigenaarschap van het MVO-gebeuren is belangrijk om de werknemers te overtuigen van de oprechtheid van MVO binnen het bedrijf. Wanneer werknemers ervaren dat het MVO-beleid enkel een theoretisch gebeuren is, zonder acties of herkenbare uitkomsten, zullen de werknemers sceptisch reageren op de MVO-communicatie (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008).

Externe MVO-communicatie is gericht op andere mogelijke belanghebbenden zoals consumenten, belangenorganisaties, de media en experts op gebied van MVO. Externe communicatie kan gebeuren door het versturen van persberichten, door MVO-gerelateerde boodschappen te verspreiden via sociale media, het opnemen van MVO-boodschappen in reclame of op productverpakkingen of door mededelingen via de bedrijfswebsite (Birth, Illia, Lurati & Zamparini, 2008; MVO Vlaanderen, s.d.b). Jaarrapporten en bedrijfswebsites zijn de belangrijkste kanalen voor externe communicatie (Morsing et al. 2008). Bedrijven maken gebruik van de bedrijfswebsite om op formele wijze, door middel van een MVO-missieverklaring of -rapportering, informatie te verstrekken aan experts zoals politici, lokale autoriteiten, investeerders, belangengroepen en andere geïnteresseerden met voorkennis van MVO. Deze experts verzorgen op hun beurt de communicatie van de MVO-activiteiten van het bedrijf naar de andere belanghebbenden. Communicatie door derden in plaats van door het management van het bedrijf verhoogt de geloofwaardigheid voor het publiek (Morsing et al., 2008).

De MVO-missieverklaring is bij vele bedrijven terug te vinden op hun website in onderdelen zoals "Over ons", "MVO" en "Duurzaam ondernemen". Een MVO-missieverklaring wordt vaak in algemene, vage termen opgesteld. In vele MVO-missieverklaringen worden overtuigingen m.b.t. MVO uitgedrukt in de "wij" vorm zoals "wij geloven dat ...". MVO-missieverklaringen bevatten zelden specificaties van de personen voor wie men goed wil doen, hoe het bedrijf goed wil doen en in welke regio's het bedrijf goed wil doen. Veelal worden termen gebruikt zoals "de mensen", "het verbeteren van de levenskwaliteit" en "de omgeving waar we leven en werken". Door de MVO-missieverklaring op te stellen in vage termen en overtuigingen probeert het bedrijf identificatie met

een grote groep buitenstaanders te verkrijgen opdat ook personen buiten de organisatie de handelswijze van het bedrijf zouden goedkeuren (O'Connor & Shumate, 2010).

MVO-rapporten bevatten een weergave van de gevolgen op sociaal en milieuvlak van de economische acties van een bedrijf. Opdat belanghebbenden geloof hechten aan de inhoud van MVO-rapporten is het van belang dat de rapporten opgebouwd zijn volgens een erkende (internationale) standaard, bijvoorbeeld volgens de voorschriften van Global Reporting Initiative [GRI], en/of door een onafhankelijke partij geverifieerd worden (Birth et al., 2008; Morsing, 2006). MVO-rapporten die niet volgens een standaard opgebouwd zijn en niet door een onafhankelijke partij geverifieerd zijn, worden snel aanzien als marketinginstrument en verliezen zo aan geloofwaardigheid. (Birth et al., 2008).

Ter Hoeven en Verhoeven (2013) stellen vast dat MVO-communicatie ervoor zorgt dat werknemers meer bewust zijn van de goede daden die een bedrijf stelt. Het onderzoek van ter Hoeven en Verhoeven toont een positieve relatie aan tussen MVO-communicatie en werknemersbetrokkenheid. Deze relatie wordt gemedieerd door werknemersperceptie van MVO. De invloed van communicatie op de bewustwording van de werknemers wordt bevestigd door het onderzoek van Gill (2014). Hij concludeert in zijn literatuurstudie dat storytelling de werknemersperceptie van de normen en waarden van het bedrijf verhoogt. Voortgaande op het mediatiemodel van ter Hoeven en Verhoeven (2013) en de onderzoeken van Fernet et al. (2012) en Galetta et al. (2013) die stellen dat werkmotivatie leidt tot werknemersbetrokkenheid, kan verwacht worden dat MVO-communicatie ook een significante relatie met werkmotivatie vertoont. Werknemersperceptie van MVO zal ook in deze relatie als mediator optreden. Het voeren van een (goede) interne en externe MVO-communicatie kan dus bijdragen tot een verbeterde gewaarwording van de MVO-activiteiten door de werknemer. Op basis hiervan worden de volgende onderzoekshypotheses geformuleerd:

H2a: Werknemersperceptie van MVO medieert de relatie tussen MVO-communicatie en autonome motivatie.

H2b: Werknemersperceptie van MVO medieert de relatie tussen MVO-communicatie en gecontroleerde motivatie.

### *Begripkennis*

Kennis heeft geen afgelijnde wetenschappelijke definitie. Kennistheorie is de filosofische discipline waarin een antwoord gezocht wordt op de vraag "Wat is kennis?". De vele verschillende filosofische strekkingen leveren evenveel verschillende antwoorden. De klassieke definitie van kennis stelt dat kennis gerechtvaardigd wordt door geloof of door de combinatie van overtuiging en rede (Hilpinen, 1970). Een niet-wetenschappelijke, maar meer hanteerbare, definitie van kennis is: *het kennen van, bekendheid met of het geheel van wat [iemand] weet* (Van Dale, s.d.). Hierop verder bouwend, betekent begripkennis dan weten wat een begrip inhoudt. Verder in dit onderzoek verwijst begripkennis steeds naar weten wat MVO inhoudt.

Kennis kan gebruikt worden om waarnemingen uit de omgeving te interpreteren. Deze interpretatie is de perceptie van de omgeving (Wickens & Hollands, 2000). Verschillende studies hebben aangetoond dat voorafgaande kennis en verwachtingen bijdragen aan de perceptie van waarnemingen (Sohoglu, Peelle, Carlyon & Davis, 2012; Zhu, Qian, Yung & Leng, 2013). Hierbij maakt het niet uit of deze kennis aangeleerd is door bijvoorbeeld educatie (expliciete kennis) of van zelf aanwezig is (impliciete kennis). Naast kennis spelen ook verwachtingen en eerdere ervaringen een rol bij perceptie (Wickens, Lee, Liu & Becker, 2004). Dit benadrukt nogmaals het belang van MVO-communicatie voor de perceptie van MVO. Door te communiceren over MVO kunnen verwachtingen gecreëerd worden en zullen werknemers de MVO-initiatieven beter percipiëren.

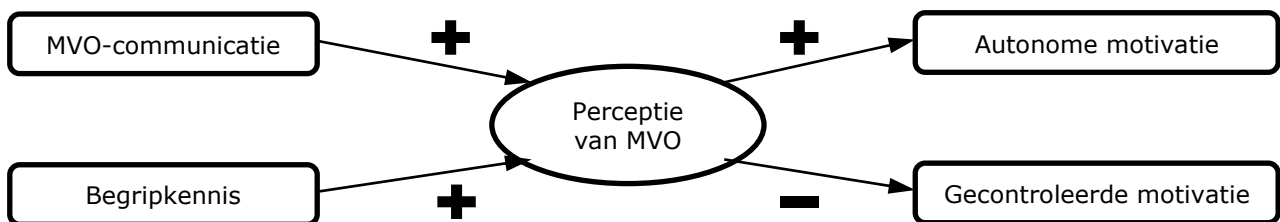
Hoewel de uitgevoerde studies zich voornamelijk richten op sensorische waarnemingen zoals horen en zien, kan verwacht worden dat kennis ook een rol speelt in de perceptie van MVO. In lijn met de studie van Sohoglu et al. (2013) kan men verwachten dat personen die het begrip MVO niet kennen, MVO-activiteiten ook niet als dusdanig percipiëren. Personen die het begrip MVO wel kennen, zullen deze kennis kunnen gebruiken tijdens het vormen van hun perceptie van MVO-

activiteiten en zo MVO beter waarnemen. Begripkennis treedt dan op als antecedent van de perceptie van MVO-activiteiten in een organisatie. In relatie met werkmotivatie zal werknemersperceptie van MVO optreden als mediator. Dit leidt tot de volgende onderzoekshypotheses:

H3a: Werknemersperceptie van MVO medieert de relatie tussen begripkennis en autonome motivatie.

H3b: Werknemersperceptie van MVO medieert de relatie tussen begripkennis en gecontroleerde motivatie.

Samengevat zal binnen dit onderzoek het theoretische model zoals voorgesteld in figuur 1 getoetst worden. In het volgende gedeelte wordt concreet toegelicht welke onderzoeksmethodes voor de toetsing gebruikt worden.



Figuur 1: Theoretisch model

## Methoden

### *Procedure en deelnemers*

De data werden verzameld in de periode van begin juni tot eind september 2011. De online bevraging is uitgevoerd door Securex HR Research. Securex HR Research heeft een groep van 1.138 panelleden ter beschikking voor dergelijke bevragingen. Panelleden kunnen zich vrijwillig aanmelden via de website van Securex (<http://www.securex.be/nl/groep/hr-research/onderzoekspanel/>). Zij worden via e-mail gevraagd om deel te nemen aan enquêtes. In ruil voor deelname aan een onderzoek worden zij als eerste op de hoogte gesteld van de enquêteresultaten en maken zij kans op het winnen van een prijs. Bij aanmelding als panellid vullen kandidaten een eerste online vragenlijst in om persoonsgegevens zoals geslacht, geboortedatum, hoogst behaalde diploma, beroep, het al dan niet hebben van een leidinggevende functie en aantal werknemers in de organisatie te achterhalen. Panelleden hebben steeds de mogelijkheid hun persoonsgegevens online aan te passen en kunnen zich op elk tijdstip uitschrijven uit het panel. Reeds geregistreerde panelleden kunnen andere personen uitnodigen om ook panellid te worden door het opgeven van namen en mailadressen. Door middel van een privacy policy garandeert Securex HR Research anonimiteit aan het panellid en verzekert Securex HR Research de vertrouwelijke behandeling van de verkregen gegevens (Securex, s.d.). 696 van de 1.138 panelleden hebben de vragenlijst van het MVO-onderzoek ingevuld (responsratio 61%). Uit de volledige dataset zijn enkel de data weerhouden van volledig ingevulde vragenlijsten van bedienden tewerkgesteld in België ( $N = 366$ ).

De groep respondenten omvat 164 mannen (45%) en 202 vrouwen (55%). De gemiddelde leeftijd van deze respondenten is 39,23 jaar ( $SD = 9,96$  jaar). De minimale leeftijd is 20 jaar. De maximale leeftijd is 64 jaar. Het merendeel van de respondenten heeft een hogere opleiding genoten: 50% heeft minstens een academische master behaald, 36% heeft minstens een professionele bachelor behaald en 14% heeft als hoogste studie het secundair onderwijs afgerond. Van de respondenten heeft 37% een leidinggevende functie. Iets meer dan de helft (53%) is tewerkgesteld in een middelgrote onderneming met minimaal 50 en maximaal 249 werknemers. Van de overige respondenten is 16% tewerkgesteld in een kleine onderneming met minder dan 50

werknemers terwijl 31% tewerkgesteld is in een grote onderneming met minstens 250 werknemers. Het merendeel van de respondenten is tewerkgesteld in Vlaanderen (62%), gevolgd door tewerkstelling in Brussel (25%) en als laatste tewerkstelling in Wallonië (13%).

### *Metingen*

MVO binnen een bedrijf is voor het onderzoek gemeten aan de hand van de **perceptie van de werknemer van MVO** binnen het bedrijf van tewerkstelling. De werknemersperceptie van MVO geeft aan in welke mate de werknemer MVO binnen het bedrijf waarneemt. Om de werknemersperceptie van MVO te meten is een nieuwe vragenlijst opgesteld. De vragenlijst bestaat uit 28 stellingen te beantwoorden met "ja" (1) of "nee" (0). Bij vijf stellingen wordt de optie "niet van toepassing" aangeboden. Respondenten die van deze optie gebruik gemaakt hebben, werden niet weerhouden in de uiteindelijke dataset.

De vragenlijst voor het meten van de werknemersperceptie van MVO is gebaseerd op de ISO 26000:2010-norm. De zeven kernonderwerpen uit de ISO 26000-2010-norm zijn aan de hand van minstens één stelling bevraagd: bestuur van de organisatie (1 vraag: "Mijn organisatie investeert in goed leiderschap"), mensenrechten (2 vragen, bv. "Alle werknemers binnen mijn organisatie krijgen gelijke kansen",  $\alpha = 0,40$ ), arbeidspraktijk (6 vragen, bv. "In mijn organisatie zijn er voldoende opleidingsmogelijkheden",  $\alpha = 0,60$ ), milieu (5 vragen, bv. "Mijn organisatie recycleert (papier, pmd, ...)",  $\alpha = 0,54$ ), eerlijk zakendoen (3 vragen, bv. "Mijn organisatie stelt geen corrupt gedrag",  $\alpha = 0,40$ ), consumentenaangelegenheden (3 vragen, bv. "De reclame die mijn organisatie maakt is correct",  $\alpha = 0,52$ ) en betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap (5 vragen, bv. "Mijn organisatie biedt minder kansrijke werknemers een functie aan",  $\alpha = 0,45$ ). Aanvullend werden in de vragenlijst drie algemene stellingen ( $\alpha = 0,51$ ) opgenomen die informatie opleveren over de zichtbaarheid van het maatschappelijk gedrag van de organisatie. Een voorbeeld van deze algemene stellingen is: "Mijn organisatie stelt een MVO-rapport op".

De afzonderlijke schalen scoren allen lager dan de frequent gehanteerde vuistregel die stelt dat een Cronbachs alfa-waarde van 0,70 het minimum is om consistentie te garanderen. Deze lage alfa-waardes wijzen er op dat de vragenlijst eerder zwak is om de kernonderwerpen afzonderlijk te meten. Een MVO-schaal waarin alle 28 stellingen samengevoegd zijn, heeft een Cronbachs alfa-waarde van 0,77 die wel voldoet aan de vooropgestelde eis van 0,70. De betrouwbaarheid van de samengevoegde MVO-schaal is dus voldoende. De score van de MVO-schaal is voor alle respondenten berekend door de somscore te bepalen. De minimaal mogelijke waarde van de MVO-schaal is 0, de maximale waarde is 28. Hoe hoger gescoord wordt op de MVO-schaal, hoe meer de werknemer MVO binnen het bedrijf waarneemt.

**Werknemersmotivatie** is gemeten door middel van een vragenlijst van Securex HR Research die gebaseerd is op Gagné et al. (2014). In de vragenlijst zijn vier stellingen opgenomen om autonome werkmotivatie te meten (bv. "Ik doe mijn job omdat ik ze graag doe",  $\alpha = 0,87$ ) en zijn vier stellingen opgenomen om gecontroleerde werkmotivatie te meten (bv. "Ik doe mijn job omdat ik me anders slecht zou voelen",  $\alpha = 0,79$ ). De stellingen zijn beoordeeld op basis van een 6-puntsschaal van 1 (helemaal niet akkoord) tot 6 (helemaal akkoord). Met een principale componentenanalyse (PCA, Oblimin rotatie) zijn verschillende dimensies met een voldoende inhoudelijke samenhang bepaald. Deze componentenanalyse bevestigt de voorspelde verdeling van de stellingen in de componenten autonome werkmotivatie en gecontroleerde werkmotivatie (zie tabel 1).

Tabel 1: Factorladingen motivatie-items (PCA, Oblimin rotatie)

| Stelling   | Autonome motivatie | Gecontroleerde motivatie |
|--|--------------------|--------------------------|
| Ik doe mijn job omdat ze heel interessant is   | 0,87               |                          |
| Ik doe mijn job omdat ze past binnen mijn professionele plannen                                  | 0,74               |                          |
| Ik doe mijn job omdat ik ze graag doe  | 0,89               |                          |
| Ik doe mijn job omdat ze voor mij persoonlijk zinvol is  | 0,84               |                          |
| Ik doe mijn job omdat ik vind dat het mijn plicht is   |                    | 0,81                     |
| Ik doe mijn job omdat ik me anders slecht zou voelen   |                    | 0,83                     |
| Ik doe mijn job omdat anderen (partner, ouders, vrienden, ...) dit van mij verlangen             |                    | 0,78                     |
| Ik doe mijn job omdat ik me hiertoe door anderen (partner, ouders, vrienden, ...) gedwongen voel |                    | 0,72                     |

De door het bedrijf gevoerde **MVO-communicatie** is bevraagd aan de hand van de volgende vragen: "Mijn organisatie communiceert intern over de verschillende maatschappelijk verantwoorde initiatieven die ze onderneemt" en "Mijn organisatie communiceert extern over de verschillende maatschappelijk verantwoorde initiatieven die ze onderneemt". Beide vragen zijn beantwoord aan de hand van een 6-puntsschaal gaande van "helemaal niet akkoord" (1) tot "helemaal akkoord" (6). De uiteindelijke variabele MVO-communicatie is voor alle respondenten berekend door de somscore te bepalen. De minimaal mogelijke waarde is 2, de maximale waarde is 12. De vraag of binnen het bedrijf van tewerkstelling al dan niet een MVO-rapport opgesteld wordt, is inbegrepen in de globale MVO-schaal.

**Begripkennis** is voorafgaand aan de uitgebreide vragenlijst met MVO-items getoetst aan de hand van de vraag: "Kent u de term 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO)?". Deze vraag kon beantwoord worden met ja (1) of nee (0).

Om storende invloeden van andere factoren te beperken werden enkele **controlevariabelen** in de analyses opgenomen (West, Aiken, Cham & Liu, 2013). De socio-demografische variabelen geslacht, leeftijd en opleiding worden in de analyses opgenomen omdat uit eerder onderzoek blijkt dat zij mogelijk een invloed hebben op de onderzochte relaties. Zo is in eerder onderzoek aangetoond dat mannen (geslacht = 0) en vrouwen (geslacht = 1) MVO anders percipiëren en andere onderwerpen van MVO belangrijk vinden (González-Rodríguez, Díaz-Fernández, Pawlak & Simonetti, 2013; Peterson, 2004). Eerder onderzoek toont aan dat leeftijd een invloed kan hebben op autonome motivatie (Inceoglu, Segers & Bartram, 2011). Ook van opleiding wordt een mogelijke invloed verwacht omdat in hogere studies vaker specifieke MVO-gerelateerde vakken geprogrammeerd worden dan in lager en secundair onderwijs. Opleidingsniveau wordt als dummyvariabele opgenomen in de analyses. De gebruikte steekproef bevat drie categorieën: maximaal diploma middelbaar onderwijs behaald, maximaal bachelordiploma behaald en minimaal een masterdiploma behaald. Middelbaar onderwijs wordt als referentiecategorie genomen. Naast de socio-demografische variabelen wordt ook bedrijfsgrootte opgenomen als controlevariabele. MVO is ontstaan uit de noodzaak van grote bedrijven om zich publiekelijk te verantwoorden. Kleine bedrijven handelen echter soms op een maatschappelijk verantwoorde manier zonder dit uitdrukkelijk als MVO te benoemen. Verschillen in MVO-strategie en de beleving van MVO in grote en kleine bedrijven kan een invloed hebben op de werknemersperceptie van MVO. Onderzoek naar de verschillen tussen MVO in grote en kleine bedrijven geeft bijvoorbeeld aan dat multinationals veel en kmo's weinig communiceren rond MVO terwijl kmo's vaak verder staan in de implementatie van MVO (Baumann-Pauly, Wickert, Spence & Scherer, 2013). Bedrijfsgrootte is opgedeeld in drie categorieën: minder dan 50 werknemers, van 50 tot en met 249 werknemers en minstens 250 werknemers. De kleine bedrijven met minder dan 50 werknemers worden als referentiecategorie genomen.

## Analyse

De opgestelde hypothesen werden getoetst door gebruik te maken van meervoudige lineaire regressieanalyse (SPSS, versie 22). Meervoudige lineaire regressie is een veelgebruikte statistische analysemethode om lineaire verbanden tussen een of meer onafhankelijke variabelen en een enkele afhankelijke variabele te onderzoeken (West et al. 2013). Om hypothesen H1a "MVO is positief gerelateerd aan autonome motivatie" en H1b "MVO is negatief gerelateerd aan gecontroleerde motivatie" te toetsen werden twee aparte regressieanalyses uitgevoerd. Voor beide analyses werd onderstaande volgorde aangehouden:

- stap 1: opname controlevariabelen (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en bedrijfsgrootte)
- stap 2: opname onafhankelijke variabele werknemersperceptie van MVO

Om te toetsen of werknemersperceptie van MVO als mediator optreedt in de relaties tussen MVO-communicatie en autonome motivatie (H2a), MVO-communicatie en gecontroleerde motivatie (H2b), begripkennis en autonome motivatie (H3a) en begripkennis en gecontroleerde motivatie (H3b) werden mediatieanalyses volgens de methode van Baron en Kenny (1986) uitgevoerd. Baron en Kenny stellen dat er vier noodzakelijke voorwaarden zijn om van een mediatorrelatie te mogen spreken: (1) er moet een significante relatie bestaan tussen de onafhankelijke variabele (MVO-communicatie en begripkennis) en de mediator (werknemersperceptie van MVO), (2) er moet een significante relatie bestaan tussen de mediator en de afhankelijke variabele (autonome motivatie en gecontroleerde motivatie), (3) er moet een significante relatie bestaan tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele en (4) de relatie tussen de onafhankelijke variabele en afhankelijke variabele moet verdwijnen wanneer de mediator in het model opgenomen wordt.

Om de mediatorhypothesen te testen werden een aantal bijkomende regressieanalyses uitgevoerd. De eerste twee analyses toetsen de eerste voorwaarde van Baron en Kenny (1986), namelijk of er een significant verband bestaat tussen ten eerste MVO-communicatie en werknemersperceptie van MVO en ten tweede tussen begripkennis en werknemersperceptie van MVO. Ook deze regressieanalyses werden in twee stappen uitgevoerd:

- stap 1: opname controlevariabelen (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en bedrijfsgrootte)
- stap 2: opname onafhankelijke variabele MVO-communicatie (H2) of begripkennis (H3)

De tweede voorwaarde van Baron en Kenny (1986) werd al getoetst door de analyses die hypothesen H1a en H1b toetsen. De derde en vierde voorwaarde worden gelijktijdig getoetst in vier bijkomende regressieanalyses. De eerste analyse toetst het verband tussen MVO-communicatie en autonome motivatie (H2a). De tweede analyse toetst het verband tussen MVO-communicatie en gecontroleerde motivatie (H2b). De derde analyse toetst het verband tussen begripkennis en autonome motivatie (H3a) en de laatste analyse toetst het verband tussen begripkennis en gecontroleerde motivatie (H3b). Deze vier analyses kennen allen een gelijkaardig verloop:

- stap 1: opname controlevariabelen (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en bedrijfsgrootte)
- stap 2: opname onafhankelijke variabele MVO-communicatie (H2) of begripkennis (H3)
- stap 3: opname mediatorvariabele werknemersperceptie van MVO

Wanneer de regressieanalyses aan alle vier de voorwaarden van mediatie volgens Baron en Kenny (1986) voldoen en het een zinvol model betreft (een significante *F*-waarde heeft), wordt bijkomend de Sobeltest uitgevoerd. In deze test worden de niet-gestandaardiseerde *B*-waardes en de bijhorende standaardafwijkingen (*SE*) ingegeven. Indien de test een significante waarde aangeeft, wordt de mediatiehypothese bevestigd (Verboon, 2010).

## Resultaten

### *Beschrijvende statistieken en Pearson-correlatiecoëfficiënten*

Tabel 2 geeft de beschrijvende statistieken en Pearson-correlatiecoëfficiënten weer van de verschillende variabelen die in deze studie opgenomen zijn. De correlatieanalyse bevestigt de verwachte positieve relatie tussen werknemersperceptie van MVO en autonome werkmotivatie ( $r = 0,37, p < 0,001$ ). Ook de verwachte negatieve relatie tussen werknemersperceptie van MVO en gecontroleerde werkmotivatie ( $r = -0,20, p < 0,001$ ) wordt bevestigd. MVO-communicatie is significant positief gerelateerd aan werknemersperceptie van MVO ( $r = 0,44, p < 0,001$ ) en aan autonome motivatie ( $r = 0,16, p < 0,01$ ). De relatie tussen MVO-communicatie en gecontroleerde motivatie is niet significant ( $r = -0,03, n.s.$ ). Begripkennis heeft een positieve relatie met werknemersperceptie van MVO ( $r = 0,23, p < 0,001$ ) en met autonome motivatie ( $r = 0,14, p < 0,01$ ). Ook begripkennis vertoont geen significante relatie met gecontroleerde motivatie ( $r = -0,04, n.s.$ ). Er zijn geen hoge correlatiewaarden terug te vinden ( $r > 0,80$ ). Het risico op onnauwkeurige schattingen in de regressieanalyses omwille van multicollineariteit is beperkt.

### *Regressieanalyses*

De eerste regressieanalyse toetst de relatie tussen werknemersperceptie van MVO en autonome motivatie (H1a). De resultaten van deze analyse zijn terug te vinden in tabel 3. De controlevariabelen verklaren 8% van de variantie in autonome motivatie. Verschillen in de controlevariabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en bedrijfsgrootte verklaren samen met de verschillen in werknemersperceptie van MVO 20% van de verschillen in autonome motivatie bij werknemers. Vrouwen zijn meer autonoom gemotiveerd dan mannen, ouderen meer dan jongeren en hoger opgeleide werknemers zijn meer autonoom gemotiveerd dan werknemers met maximaal een diploma secundair onderwijs. Werknemers die meer MVO percipiëren zijn meer autonoom gemotiveerd. Deze resultaten bevestigen hypothese H1a.

De tweede regressieanalyse toetst de relatie tussen werknemersperceptie van MVO en gecontroleerde motivatie (H1b). De resultaten van deze analyse zijn ook terug te vinden in tabel 3. Het model met enkel de controlevariabelen heeft een niet-significante  $F$ -waarde en is dus geen zinvol model. Verschillen in de controlevariabelen werknemersperceptie van MVO verklaren samen 7% van de verschillen in gecontroleerde motivatie bij werknemers. Werknemers met als hoogste een bacheloropleiding zijn minder gecontroleerd gemotiveerd dan werknemers die als hoogste opleiding het secundair onderwijs afronden. Werknemers die meer MVO percipiëren zijn minder gecontroleerd gemotiveerd. De resultaten bevestigen hypothese H1b.

De resultaten in tabel 3 bevestigen niet enkel hypothesen H1a en H1b maar bevestigen ook dat voldaan wordt aan de tweede mediatievoorwaarde volgens het model Baron en Kenny (1986), nl. dat er een significante relatie moet bestaan tussen de mediator, werknemersperceptie van MVO, en de afhankelijke variabele, (a) autonome motivatie of (b) gecontroleerde motivatie.



Tabel 2: Gemiddelde, standaardafwijking en correlatiecoëfficiënten

|                              | <b>Gem.</b> | <b>SD</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
|------------------------------|-------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 1. Geslacht                  | 0,55        | 0,50      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 2. Leeftijd                  | 39,23       | 9,96      | -,27 *** |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 3. Bachelor                  | 0,36        | 0,48      | ,01      | -,05     |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 4. Min. Master               | 0,51        | 0,50      | -,03     | -,02     | -,76 *** |          |          |          |          |          |          |           |
| 5. 50-249 WN's               | 0,52        | 0,50      | -,07     | -,02     | ,04      | ,05      |          |          |          |          |          |           |
| 6. ≥ 250 WN's                | 0,31        | 0,47      | ,06      | -,03     | -,04     | -,04     | -,71 *** |          |          |          |          |           |
| 7. MVO-communicatie          | 6,64        | 2,44      | -,08     | ,02      | -,04     | ,00      | ,12 *    | -,16 **  |          |          |          |           |
| 8. Begripkennis              | 0,61        | 0,49      | -,08     | ,04      | -,11 *   | ,30 ***  | ,17 **   | -,14 **  | ,11 *    |          |          |           |
| 9. Perceptie MVO             | 13,47       | 4,59      | -,12 *   | ,00      | -,07     | ,12 *    | ,20 ***  | -,26 *** | ,44 ***  | ,23 ***  |          |           |
| 10. Autonome motivatie       | 4,87        | 0,85      | ,06      | ,05      | ,04      | ,12 *    | ,13 *    | -,12 *   | ,16 **   | ,14 **   | ,37 ***  |           |
| 11. Gecontroleerde motivatie | 2,50        | 0,99      | ,01      | -,08     | -,03     | -,04     | ,06      | -,01     | -,03     | -,05     | -,20 *** | -,21 ***  |

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$  (2-zijdige test)

Tabel 3: Regressieanalyse voor de relatie tussen werknemersperceptie van MVO en autonome motivatie (H1a) en gecontroleerde motivatie (H1b) (gestandaardiseerde  $\beta$ -coëfficiënten).

|                              | Autonome motivatie |           | Gecontroleerde motivatie |           |
|------------------------------|--------------------|-----------|--------------------------|-----------|
|                              | Stap 1             | Stap 2    | Stap 1                   | Stap 2    |
| Geslacht                     | 0,10               | 0,14 **   | -0,01                    | -0,04     |
| Leeftijd                     | 0,10               | 0,11 *    | -0,09                    | -0,10     |
| Bachelor                     | 0,29 ***           | 0,29 ***  | -0,18 *                  | -0,17 *   |
| Min. master                  | 0,34 ***           | 0,30 ***  | -0,18 *                  | -0,16     |
| 50-249 WN's                  | 0,09               | 0,08      | 0,10                     | 0,10      |
| $\geq$ 250 WN's              | -0,03              | 0,06      | 0,04                     | -0,01     |
| perceptie MVO                |                    | 0,37 ***  |                          | -0,22 *** |
| <i>F</i>                     | 4,99 ***           | 12,95 *** | 1,53                     | 3,78 **   |
| <i>df1</i>                   | 6                  | 1         | 6                        | 1         |
| <i>df2</i>                   | 359                | 358       | 359                      | 358       |
| <i>R</i>                     | 0,28               | 0,45      | 0,16                     | 0,26      |
| <i>R</i> <sup>2</sup>        | 0,08               | 0,20      | 0,02                     | 0,07      |
| <i>R</i> <sup>2</sup> Change |                    | 0,12      |                          | 0,04      |

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

### MVO-communicatie

De volgende regressieanalyses toetsen de mediatiemodellen waarin MVO-communicatie als onafhankelijke variabele optreedt, werknemersperceptie van MVO als mediator en (H2a) autonome motivatie of (H2b) gecontroleerde motivatie als afhankelijke variabele. De resultaten van deze analyses zijn terug te vinden in tabellen 4 en 5. Tabel 4 geeft de resultaten weer van de regressieanalyse die de eerste mediatievoorwaarde volgens het model van Baron en Kenny (1986) toetst, nl. er moet een significante relatie bestaan tussen de onafhankelijke variabele, MVO-communicatie, en de mediator, werknemersperceptie van MVO. Tabel 5 geeft de resultaten weer van voorwaarden drie (stap 2) en vier (stap 3) uit het mediatiemodel van Baron en Kenny, nl. er moet een significant verband zijn tussen de onafhankelijke variabele, MVO-communicatie, en de afhankelijke variabele, (2a) autonome motivatie of (2b) gecontroleerde motivatie, en deze relatie moet verdwijnen wanneer de mediator, werknemersperceptie van MVO, in het model opgenomen wordt.

Verschillen in de controlevariabelen verklaren 9% van de variantie in werknemersperceptie van MVO. Na toevoeging van MVO-communicatie verklaart het model 25% van de variantie in werknemersperceptie van MVO. Variatie in MVO-communicatie verklaart, bovenop de controlevariabelen, 16% van de verschillen in werknemersperceptie van MVO. MVO-communicatie levert een positieve bijdrage aan werknemersperceptie van MVO. In bedrijven met minimaal 250 werknemers wordt significant minder MVO waargenomen dan in bedrijven met minder dan 50 werknemers.

Tabel 4: Regressieanalyse voor de relatie tussen MVO-communicatie en werknemersperceptie van MVO (gestandaardiseerde  $\beta$ -coëfficiënten).

|  | Stap 1   | Stap 2    |
|--|----------|-----------|
| Geslacht                                       | -0,11 *  | -0,08     |
| Leeftijd                                       | -0,03    | -0,03     |
| Bachelor                                       | 0,00     | 0,05      |
| Min. master                                    | 0,10     | 0,14 *    |
| 50-249 WN's                                    | 0,02     | 0,01      |
| $\geq 250$ WN's                                | -0,23 ** | -0,17 **  |
| MVO-communicatie                               |          | 0,41 ***  |
| <hr/>  |          |           |
| <i>F</i>                                       | 5,80 *** | 16,93 *** |
| <i>df1</i>                                     | 6        | 1         |
| <i>df2</i>                                     | 359      | 358       |
| <i>R</i>                                       | 0,30     | 0,50      |
| <i>R</i> <sup>2</sup>                          | 0,09     | 0,25      |
| <i>R</i> <sup>2</sup> Change                   |          | 0,16      |
| <hr/>  |          |           |
| *** $p < 0,001$ ; ** $p < 0,01$ ; * $p < 0,05$ |          |           |

Tabel 5 geeft de resultaten weer van de laatste regressieanalyses die noodzakelijk zijn om het mediatiemodel te toetsen. De resultaten van stap 1 zijn dezelfde als deze in tabel 3. Stap 2 toetst de relatie tussen MVO-communicatie en motivatie. MVO-communicatie levert een significante bijdrage aan autonome motivatie. In stap 3 is werknemersperceptie van MVO opgenomen in het model. Na toevoeging van werknemersperceptie van MVO verdwijnt de significante relatie tussen MVO-communicatie en autonome motivatie uit stap 2. Het volledige model verklaart 20% van de variantie in autonome motivatie. De vier voorwaarden voor mediatie zijn voldaan voor de relatie tussen MVO-communicatie en autonome motivatie. De Sobeltest ( $z = 5,23$ ,  $p < 0,001$ ) bevestigt de mediatiehypothese. De relatie tussen MVO-communicatie en autonome motivatie wordt gemedieerd door werknemersperceptie van MVO. Deze resultaten bevestigen hypothese H2a.

Het model waarin de controlevariabelen en MVO-communicatie beide opgenomen zijn om de relatie met gecontroleerde motivatie te toetsen, heeft een niet-significante *F*-waarde. Dit wil zeggen dat het model niet zinvol is. Het model met zowel controlevariabelen, MVO-communicatie als werknemersperceptie van MVO is wel zinvol. De resultaten van stap 3 tonen een significante relatie tussen zowel MVO-communicatie en gecontroleerde motivatie als tussen werknemersperceptie van MVO en gecontroleerde motivatie. Het globale model verklaart 8% van de variantie in gecontroleerde motivatie. De derde en vierde voorwaarde van het mediatiemodel van Baron en Kenny (1986) zijn niet voldaan. De mediërende rol van werknemersperceptie in de relatie tussen MVO-communicatie en gecontroleerde motivatie is niet aangetoond. Hypothese H2b wordt niet door de resultaten bevestigd.

De resultaten geven aan dat vrouwen meer autonoom gemotiveerd zijn dan mannen, ouderen meer dan jongeren en hoger opgeleide werknemers meer autonoom gemotiveerd zijn dan werknemers met ten hoogste een diploma secundair onderwijs. Hoe meer MVO een werknemer percipieert, hoe meer hij autonoom gemotiveerd is. Werknemers met als hoogste een bachelordiploma zijn significant minder gecontroleerd gemotiveerd. Werknemers die meer MVO percipiëren zijn significant minder gecontroleerd gemotiveerd, hoewel meer communicatie rond MVO een verhoging van gecontroleerde motivatie impliceert.

Tabel 5: Regressieanalyse voor de relatie tussen MVO-communicatie en autonome motivatie (H2a) en gecontroleerde motivatie (H2b) gemedieerd door werknemersperceptie van MVO (gestandaardiseerde  $\beta$ -coëfficiënten).

|                              | Autonome motivatie |          |           | Gecontroleerde motivatie |         |           |
|------------------------------|--------------------|----------|-----------|--------------------------|---------|-----------|
|                              | Stap 1             | Stap 2   | Stap 3    | Stap 1                   | Stap 2  | Stap 3    |
| Geslacht                     | 0,10               | 0,11 *   | 0,14 **   | -0,01                    | -0,01   | -0,03     |
| Leeftijd                     | 0,10               | 0,10     | 0,11 *    | -0,09                    | -0,09   | -0,1      |
| Bachelor                     | 0,29 ***           | 0,32 *** | 0,30 ***  | -0,18 *                  | -0,17 * | -0,16 *   |
| Min. master                  | 0,34 ***           | 0,36 *** | 0,30 ***  | -0,18 *                  | -0,18 * | -0,14     |
| 50-249 WN's                  | 0,09               | 0,09     | 0,08      | 0,10                     | 0,10    | 0,10      |
| ≥ 250 WN's                   | -0,03              | -0,01    | 0,06      | 0,04                     | 0,04    | 0,00      |
| MVO-communicatie             |                    | 0,17 **  | 0,03      |                          | 0,02    | 0,13 *    |
| Perceptie MVO                |                    |          | 0,36 ***  |                          |         | -0,28 *** |
| <i>F</i>                     | 4,99 ***           | 6,06 *** | 11,34 *** | 1,53                     | 1,32    | 3,99 ***  |
| <i>df1</i>                   | 6                  | 1        | 1         | 6                        | 1       | 1         |
| <i>df2</i>                   | 359                | 358      | 357       | 359                      | 358     | 357       |
| <i>R</i>                     | 0,28               | 0,33     | 0,45      | 0,16                     | 0,16    | 0,29      |
| <i>R</i> <sup>2</sup>        | 0,08               | 0,11     | 0,20      | 0,02                     | 0,02    | 0,08      |
| <i>R</i> <sup>2</sup> Change |                    | 0,03     | 0,10      |                          | 0,00    | 0,06      |

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

## Begripkennis

De laatste regressieanalyses toetsen de mediatiemodellen waarin kennis van het begrip MVO als onafhankelijke variabele optreedt, werknemersperceptie van MVO als mediator en (H3a) autonome motivatie of (H3b) gecontroleerde motivatie als afhankelijke variabele. Ook bij deze toetsing is het model van Baron en Kenny (1986) gevolgd. Tabel 6 geeft de resultaten weer van de regressieanalyse tussen begripkennis en werknemersperceptie van MVO.

Verschillen in de controlevariabelen verklaren 9% van de variantie in werknemersperceptie van MVO (zie ook tabel 4). Na toevoeging van begripkennis verklaart het model 12% van de variantie in werknemersperceptie van MVO. Verschillen in kennis van het begrip MVO verklaren, bovenop de controlevariabelen, 3% van de verschillen in werknemersperceptie van MVO. Begripkennis levert een positieve bijdrage aan werknemersperceptie van MVO. In bedrijven met minimaal 250 werknemers wordt significant minder MVO waargenomen dan in bedrijven met minder dan 50 werknemers.

In tabel 7 zijn de resultaten voorgesteld van de regressieanalyses die noodzakelijk zijn om voorwaarden drie en vier van het mediatiemodel van Baron en Kenny (1986) te toetsen. De resultaten van stap 1 zijn dezelfde als deze in tabel 3 en tabel 5. Stap 2 toetst de relatie tussen begripkennis en motivatie. Begripkennis levert geen significante bijdrage aan autonome motivatie, noch aan gecontroleerde motivatie. In stap 3 is werknemersperceptie van MVO opgenomen in het model. Na toevoeging van werknemersperceptie van MVO blijft de relatie tussen begripkennis en motivatie uit stap 2 niet significant. Werknemersperceptie van MVO levert wel een significante bijdrage aan zowel autonome als gecontroleerde motivatie. Het volledige model verklaart 20% van de variantie in autonome motivatie en 7% van de variantie in gecontroleerde motivatie. De vier voorwaarden voor mediatie zijn in geen van beide modellen voldaan. De mediërende rol van werknemersperceptie in de relatie tussen begripkennis en (3a) autonome motivatie, noch in de relatie met (3b) gecontroleerde motivatie wordt bevestigd. De resultaten bevestigen hypothesen H3a en H3b niet.

Tabel 6: Regressieanalyse voor de relatie tussen begripkennis en werknemersperceptie van MVO (gestandaardiseerde  $\beta$ -coëfficiënten).

|                              | <b>Stap 1</b> | <b>Stap 2</b> |
|------------------------------|---------------|---------------|
| Geslacht                     | -0,11 *       | -0,10 *       |
| Leeftijd                     | -0,03         | -0,04         |
| Bachelor                     | 0,00          | -0,04         |
| Min. master                  | 0,10          | 0,02          |
| 50-249 WN's                  | 0,02          | 0             |
| $\geq 250$ WN's              | -0,23 **      | -0,23 **      |
| Begripkennis                 |               | 0,18 **       |
| <i>F</i>                     | 5,80 ***      | 6,76 ***      |
| <i>df1</i>                   | 6             | 1             |
| <i>df2</i>                   | 359           | 358           |
| <i>R</i>                     | 0,30          | 0,34          |
| <i>R</i> <sup>2</sup>        | 0,09          | 0,12          |
| <i>R</i> <sup>2</sup> Change |               | 0,03          |

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

Tabel 7: Regressieanalyse voor de relatie tussen begripkennis en autonome motivatie (H3a) en gecontroleerde motivatie (H3b) gemedieerd door werknemersperceptie van MVO (gestandaardiseerde  $\beta$ -coëfficiënten).

|                              | <b>Autonome motivatie</b> |               |               | <b>Gecontroleerde motivatie</b> |               |               |
|------------------------------|---------------------------|---------------|---------------|---------------------------------|---------------|---------------|
|                              | <b>Stap 1</b>             | <b>Stap 2</b> | <b>Stap 3</b> | <b>Stap 1</b>                   | <b>Stap 2</b> | <b>Stap 3</b> |
| Geslacht                     | 0,10                      | 0,10 *        | 0,14 **       | -0,01                           | -0,01         | -0,04         |
| Leeftijd                     | 0,10                      | 0,10          | 0,11 *        | -0,09                           | -0,09         | -0,10         |
| Bachelor                     | 0,29 ***                  | 0,28 **       | 0,29 ***      | -0,18 *                         | -0,17 *       | -0,18 *       |
| Min. master                  | 0,34 ***                  | 0,30 ***      | 0,30 ***      | -0,18 *                         | -0,16         | -0,16         |
| 50-249 WN's                  | 0,09                      | 0,08          | 0,08          | 0,10                            | 0,10          | 0,10          |
| $\geq 250$ WN's              | -0,03                     | -0,03         | 0,06          | 0,04                            | 0,04          | -0,01         |
| Begripkennis                 |                           | 0,07          | 0,00          |                                 | -0,03         | 0,01          |
| Perceptie MVO                |                           |               | 0,37 ***      |                                 |               | -0,22 ***     |
| <i>F</i>                     | 4,99 ***                  | 4,52 ***      | 11,30 ***     | 1,53                            | 1,34          | 3,31 **       |
| <i>df1</i>                   | 6                         | 1             | 1             | 6                               | 1             | 1             |
| <i>df2</i>                   | 359                       | 358           | 357           | 359                             | 358           | 357           |
| <i>R</i>                     | 0,28                      | 0,28          | 0,45          | 0,16                            | 0,16          | 0,26          |
| <i>R</i> <sup>2</sup>        | 0,08                      | 0,08          | 0,20          | 0,02                            | 0,03          | 0,07          |
| <i>R</i> <sup>2</sup> Change |                           | 0,00          | 0,12          |                                 | 0,00          | 0,04          |

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

## Discussie

Het doel van dit onderzoek was ten eerste om naast de relatie tussen MVO en autonome motivatie ook de relatie tussen MVO en gecontroleerde motivatie te toetsen. De basis van deze uitbreiding naar gecontroleerde motivatie was te vinden in de ZDT. De ZDT stelt immers dat werknemers

beter meer autonoom gemotiveerd en minder gecontroleerd gemotiveerd zijn. In het ideale geval zijn werknemers enkel autonoom en niet gecontroleerd gemotiveerd. Om bij te dragen aan deze ideale situatie waarbij autonome motivatie gestimuleerd wordt, zou MVO niet enkel positief gerelateerd moeten zijn aan autonome motivatie maar ook negatief gerelateerd moeten zijn aan gecontroleerde motivatie.

Het MVO-gebeuren binnen de organisatie werd getoetst aan de hand van de perceptie van de werknemer van MVO. Het is immers de wijze waarop de werknemer MVO ervaart die een rol zal spelen in het proces van behoeftebevrediging en niet de strikte cijfers en/of feiten met betrekking tot het MVO-gebeuren binnen de organisatie. Beide vooropgestelde hypothesen H1a: "MVO is positief gerelateerd aan autonome motivatie" en H1b: "MVO is negatief gerelateerd aan gecontroleerde motivatie" werden bevestigd door een meervoudige regressieanalyse. Volgens Cohen (1988, geciteerd door West et al., 2013) leveren de opgenomen variabelen: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, bedrijfsgrootte en werknemersperceptie van MVO een matige bijdrage aan autonome werkmotivatie ( $R^2 = 0,20$ ) en dragen zij eerder beperkt bij aan gecontroleerde werkmotivatie ( $R^2 = 0,07$ ). De beperkte bijdrage van MVO op gecontroleerde werkmotivatie zorgt ervoor dat inzetten op MVO alleen niet voldoende zal zijn om de ideale situatie na te streven waarin werknemers enkel autonoom en niet gecontroleerd gemotiveerd zijn. MVO implementeren in een organisatie met als enige doel werknemers autonoom te motiveren, is ook geen goed idee gezien de matige bijdrage van de perceptie van MVO op autonome motivatie. Managers kunnen bij het nemen van strategische beslissingen over het wel of niet inzetten op MVO binnen de organisatie beter rekening houden met het geheel van positieve, wenselijke gevolgen van MVO op zowel werknemers-, consumenten- als het financiële gebied. In eerder onderzoek werden bijvoorbeeld ook positieve relaties gevonden met werknemersbetrokkenheid (Brammer et al., 2007; Dhanesh, 2012; Mueller et al. 2012; Peterson, 2004; Turker, 2009), verbondenheid met de organisatie (Lee, Park & Lee, 2013) consumentenvertrouwen en -loyaliteit (Stanaland et al., 2011), bedrijfsreputatie (Bertelsmann Stiftung, 2005, geciteerd door Weber, 2008), efficiëntie (Epstein & Roy, 2001, geciteerd door Weber, 2008), kwaliteit, flexibiliteit en lagere productiekosten (Klassen & Whybark, 1999, geciteerd door Margolis & Walsh, 2003).

Het tweede doel van dit onderzoek was de mogelijke invloed van **MVO-communicatie** op motivatie te achterhalen. Op basis van de bestaande literatuur werd een mediatiemodel opgesteld waarin werknemersperceptie van MVO als mediator optreedt in de relaties tussen MVO-communicatie en autonome en gecontroleerde motivatie. De onderzoeksresultaten bevestigen dit model enkel voor autonome motivatie (H3a). Dit resultaat is in lijn met het onderzoek van ter Hoeven en Verhoeven (2013) die aantoonde dat perceptie van MVO de relatie tussen MVO-communicatie en werknemersbetrokkenheid medieert. De resultaten bevestigen het mediatiemodel niet voor gecontroleerde motivatie. De resultaten wijzen op een suppressiemodel waarin MVO-communicatie enkel een invloed heeft op gecontroleerde motivatie als ook werknemersperceptie opgenomen wordt in het model. In tegenstelling van de verwachtingen, verhoogt gecontroleerde motivatie als meer MVO gecommuniceerd wordt. De negatieve relatie tussen werknemersperceptie van MVO en gecontroleerde motivatie blijft wel bestaan. Verschillende onderzoekers waarschuwen eerder voor mogelijke negatieve gevolgen van MVO-communicatie. Hoe meer een bedrijf communiceert over MVO, hoe meer kritiek het bedrijf kan verwachten. Kritische journalisten, belangenorganisaties en ngo's zullen bij deze bedrijven controleren of wat gezegd wordt, strookt met de werkelijkheid. Wanneer bedrijven die veel communiceren over hun MVO-inspanningen een minder ethische daad stellen, worden zij harder afgestraft door de publieke opinie dan bedrijven die weinig of niet communiceren over MVO met mogelijk protest of consumentenboycots als gevolg (Morsing et al., 2008). Dit probleem stelt zich ook op het vlak van MVO-communicatie richting werknemers. Als het beeld dat een bedrijf ophangt over zijn MVO-initiatieven niet strookt met wat de werknemers ervaren, zullen werknemers hier kritisch op reageren met mogelijk negatieve gevolgen als wantrouwen en minder betrokkenheid. Dit mechanisme is mogelijk een verklaring voor het gevonden positieve verband tussen MVO-communicatie en gecontroleerde motivatie. Een ander negatief gevolg van MVO-communicatie is dat steeds meer verwacht wordt van bedrijven die MVO-initiatieven nemen en hierover communiceren. Wanneer dan blijkt dat het bedrijf niet meer verder gaat in het nemen van MVO-initiatieven loopt het bedrijf het risico afgestraft te worden in

de media en door kritische consumenten (Dentchev, 2004). Bovenstaande is mooi samengevat in een citaat van Mike Rulis, hoofd bedrijfscommunicatie bij Novo Nordisk:

Als werknemers het bedrijf niet ervaren als maatschappelijk verantwoord dan worden we totaal ongeloofwaardig wanneer we ons als betrouwbaar voorstellen naar andere stakeholders. Dit is waarom onze MVO strategie startte van binnen in de organisatie met eenvoudige dingen zoals een betere werkomgeving ... Dit is nu allemaal vergeten omdat mensen spreken over de wereld redden wanneer ze spreken over MVO, maar het is allemaal gestart met de eenvoudige dingen (Morsing et al., 2008, p. 103).

Managers moeten er zich dus van bewust zijn dat MVO-communicatie positieve gevolgen kan hebben op zowel het vlak van werknemers als consumenten en publieke opinie, mits deze communicatie oprecht is. Verder is het belangrijk dat werknemers (en consumenten) de voor hen belangrijke onderwerpen terugvinden in de MVO-communicatie (Dawkins, 2004).

Het derde doel van dit onderzoek was de mogelijke invloed van **begripkennis** op motivatie te onderzoeken. Op basis van de bestaande literatuur werd een mediatiemodel opgesteld waarin werknemersperceptie van MVO als mediator optreedt in de relaties tussen begripkennis en autonome en gecontroleerde motivatie. Hoewel de positieve relatie tussen begripkennis en werknemersperceptie van MVO bevestigd wordt door de resultaten, wordt noch het mediatiemodel voor autonome, noch dat voor gecontroleerde motivatie bevestigd. Er is geen significant verschil in de relatie tussen de werknemersperceptie van MVO en werkmotivatie tussen personen die het begrip MVO wel kennen en personen die het begrip MVO niet kennen.

#### *Controlevariabelen*

De socio-demografische variabelen **geslacht** en leeftijd blijken een invloed te hebben op de relatie tussen werknemersperceptie van MVO en autonome motivatie. Vrouwen zijn meer autonoom gemotiveerd dan mannen en oudere werknemers zijn meer autonoom gemotiveerd dan jongere werknemers. Het gevonden verschil tussen mannen en vrouwen is in lijn met het onderzoek van González-Rodríguez et al. (2013) dat aantoont dat vrouwen MVO anders percipiëren dan mannen en met het onderzoek van Peterson (2004). Peterson stelde in zijn onderzoek vast dat filantropie een betere voorspeller is in de relatie tussen MVO en werknemersbetrokkenheid voor vrouwen dan voor mannen. Het verschil wordt toegeschreven aan verschillen in persoonlijke waarden tussen mannen en vrouwen. Het verschil in de relatie tussen werknemersperceptie van MVO en autonome motivatie kan mogelijk ook aan dit waardenverschil toegeschreven worden. Als vrouwen inderdaad meer belang hechten aan waarden die gekoppeld zijn aan MVO, kan het zijn dat vrouwen hierdoor kritischer zijn in het beoordelen van activiteiten. Het is mogelijk dat een kritischer ingestelde persoon een bepaalde activiteit niet als MVO percipieert terwijl deze door personen met een minder kritische houding wel als MVO aanvaard wordt.

De bevinding dat **oudere werknemers** meer autonoom gemotiveerd zijn dan jongere werknemers staat haaks op het stereotype beeld dat oudere werknemers net minder gemotiveerd zouden zijn dan jongere werknemers. Een mogelijke verklaring voor het vastgestelde verschil is een verandering in persoonlijke waarden en prioriteiten gedurende de levensloop. Zo kan het zijn dat oudere werknemers meer belang hechten aan MVO-thema's zoals goede arbeidsomstandigheden voor zichzelf maar ook voor andere werknemers in de productieketen, eerlijkheid en openheid naar klanten of het nemen van beschermende maatregelen voor het milieu. Jongere werknemers zijn daarentegen mogelijk meer gericht op de eigen werkomstandigheden waarbij het uitbouwen van een carrière, een goed loon en een aangename werkomgeving belangrijk zijn (Inceoglu et al., 2011). Doordat oudere werknemers meer belang hechten aan MVO-gerelateerde thema's draagt MVO binnen de organisatie mogelijk in hogere mate bij tot de vervulling van de psychologische basisbehoeften bij oudere werknemers. Een verbeterde behoeftebevrediging leidt op haar beurt tot meer autonome motivatie bij deze oudere werknemers ten opzichte van jongere werknemers.

De resultaten tonen geen significant verschil tussen lager- en hogeropgeleiden in werknemersperceptie van MVO. Wel geven de resultaten een significante bijdrage van **opleidingsniveau** op werkmotivatie aan. Werknemers die enkel het middelbaar onderwijs afrondden blijken minder autonoom gemotiveerd en meer gecontroleerd gemotiveerd te zijn dan werknemers met een hoger diploma. In de wetenschappelijke literatuur rond autonome en gecontroleerde werkmotivatie is geen duidelijke aanwijzing teruggevonden die de invloed van opleidingsniveau kan verklaren. Mathieu en Zajac (1990) suggereerden in een onderzoek naar werknemersbetrokkenheid dat hoger opgeleiden meer tewerkstellingsmogelijkheden hebben en hierdoor minder gebonden zijn aan hun job. Voortgaande op deze redenering zou het kunnen zijn dat hogeropgeleiden die hun job behouden meer gemotiveerd worden door hun job zelf (dus autonoom gemotiveerd) terwijl werknemers zonder hoger diploma hun job vaak behouden "omdat er geen andere goede opties zijn" (dus gecontroleerd gemotiveerd).

Het verschil in **bedrijfsomvang** blijkt een significante bijdrage te leveren aan verschillen in werknemersperceptie van MVO. De resultaten geven een significant verschil weer tussen kleine bedrijven met minder dan 50 werknemers en grote bedrijven met minstens 250 werknemers. In grote bedrijven percipiëren werknemers minder MVO dan in de kleine bedrijven. Deze vaststelling is in lijn met het onderzoek van Baumann-Pauly et al. (2013) waaruit blijkt dat kleine bedrijven vaak verder gevorderd zijn op vlak van MVO dan grote bedrijven. Wanneer meer MVO-initiatieven genomen worden, zullen werknemers ook meer MVO percipiëren. Een andere mogelijke oorzaak is dat werknemers, in lijn met consumenten, grotere verwachtingen koesteren op het gebied van MVO van grote bedrijven dan van kleine bedrijven. Hiernaast denken consumenten, en dus mogelijk ook werknemers, van grote bedrijven vaker dat de gestelde MVO-activiteiten niet ten behoeve van de maatschappij zijn, maar omdat het bedrijf er op een of andere manier zelf beter van wordt (Green & Pelozo, 2014). Dit kan betekenen dat werknemers in grote bedrijven kleine initiatieven niet opmerken of dat zij sceptisch reageren op genomen MVO-initiatieven waardoor zij minder MVO percipiëren.

#### *Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek*

Een eerste beperking van dit onderzoek is het cross-sectionele onderzoeksopzet. Doordat slechts een meting uitgevoerd is op een enkel tijdstip, is het niet mogelijk om op basis van dit onderzoek causale relaties te bepalen. De gevonden resultaten geven enkel aan dat de relaties bestaan zonder hierbij uitsluitel te geven over welke variabele oorzaak of gevolg is. Om de oorzaak-gevolgrelatie te achterhalen is een longitudinale onderzoeksopzet nodig. Hierbij kan men bijvoorbeeld de evolutie volgen van de werkmotivatie voor en na het implementeren van MVO in bedrijven.

Een tweede beperking van dit onderzoek is de onderzochte steekproef. Deelnemers hebben zich vrijwillig aangemeld om lid te zijn van het onderzoekspanel. Dit kan er op wijzen dat de deelnemende personen sowieso al een sterkere sociale betrokkenheid vertonen. Personen die zich niet vrijwillig opgegeven hebben om deel te zijn van dit panel, werden niet in het onderzoek betrokken. De uitsluiting van mogelijk minder sociaal geëngageerde personen kan een vertekend beeld geven in een onderzoek rond MVO gezien sociale verantwoordelijkheid en betrokkenheid kernelementen van MVO zijn. Bijkomend werden enkel de resultaten van bedienden tewerkgesteld in België opgenomen in de uiteindelijke dataset. Door deze beperking moeten de resultaten met de nodige voorzichtigheid gehanteerd worden. De gevonden resultaten veralgemenen naar de gehele werkbevolking is niet mogelijk. Verder onderzoek zal eerst moeten uitwijzen of er verschillen zijn in de beleving van MVO en werkmotivatie tussen bijvoorbeeld arbeiders en bedienden. De resultaten van dit onderzoek geven aan dat het opleidingsniveau een significante rol speelt bij autonome motivatie. Omdat arbeiders vaak minder hooggeschoold zijn dan bedienden is het niet onrealistisch om te verwachten dat een gelijkaardig onderzoek bij arbeiders afwijkende resultaten geeft. De generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten wordt verder beperkt door de plaats van tewerkstelling. Onderzoek heeft aangetoond dat MVO op verschillende wijzen beleefd wordt afhankelijk van de cultuur (González-Rodríguez et al., 2013; Hofman & Newman, 2014; Mueller et al., 2012; Tixier, 2003, geciteerd door Birth et al., 2008). In dit onderzoek werd enkel gewerkt met



personen tewerkgesteld in België. De generaliseerbaarheid van deze resultaten zal dus beperkt zijn tot landen met een gelijkaardige cultuur als de Belgische.

De gebruikte vragenlijst om MVO te meten vormt een derde beperking binnen dit onderzoek. Het ontbreken van een eenduidige definitie van MVO en culturele verschillen in de beleving van MVO bemoeilijken het vinden of opstellen van een geschikte vragenlijst. Voor het huidige onderzoek werd een nieuwe vragenlijst opgesteld om werknemersperceptie van MVO te meten. Om ervoor te zorgen dat alle relevante items in de vragenlijst opgenomen werden, is de nieuwe vragenlijst gebaseerd op de internationaal erkende ISO 26000:2010-norm. De Cronbachs alfa-waarden voor de verschillende items uit de vragenlijst bleken eerder laag. Dit betekent dat er een beperkte samenhang is tussen vragen die voorzien werden om een bepaald item te meten. Omwille van deze beperkte betrouwbaarheid werd besloten met een globale MVO-score te werken in plaats van met de aparte MVO-items. Deze werkwijze maakt het onmogelijk om te achterhalen welke onderdelen van MVO wel en niet bijdragen aan werknemersmotivatie. Eerder onderzoek toont aan dat verschillende soorten MVO-initiatieven, zoals initiatieven gericht naar werknemers, naar consumenten, naar de overheid of gericht naar de maatschappij, een verschillend effect hebben op de houding van werknemers. Hofman en Newman (2014) toonden bijvoorbeeld aan dat MVO-initiatieven gericht naar werknemers een positieve relatie hebben met werknemersbetrokkenheid, terwijl zij deze relatie niet terugvinden voor MVO-initiatieven gericht naar de maatschappij. Brammer et al. (2004) vinden in hun onderzoek dan weer wel een positieve relatie tussen MVO gericht naar de maatschappij en werknemersbetrokkenheid. Turker (2009) vond in zijn onderzoek een positieve relatie tussen zowel MVO-initiatieven gericht op werknemers, consumenten als de maatschappij en werknemersbetrokkenheid. Zijn onderzoeksresultaten leveren geen bewijs voor een positieve relatie tussen MVO gericht op de overheid en werknemersbetrokkenheid. Dhanesh (2012) splitste MVO op volgens de kerndimensies van Carroll (1991) en vond in haar onderzoek wel dat de ethisch-wettelijke dimensie een significante predictor is van werknemersbetrokkenheid, terwijl de economische en filantropische kerndimensie dit niet zijn. Deze niet-consistente resultaten in verband met de relatie tussen de verschillende MVO-initiatieven en werknemersbetrokkenheid vragen om meer onderzoek. Op basis van de relatie tussen motivatie en werknemersbetrokkenheid (Fernet et al., 2012; Galetta et al., 2013) kan verwacht worden dat de verschillende soorten MVO-initiatieven ook een verschillende invloed hebben op motivatie. Verder onderzoek kan uitsluitsel geven welke initiatieven wel en geen significante positieve invloed hebben op werkmotivatie. Deze kennis kan door managers gebruikt worden bij het selecteren van MVO-initiatieven die geïmplementeerd zullen worden in het bedrijf.

Het huidige onderzoek toont een significante positieve relatie tussen MVO-communicatie en autonome werkmotivatie, gemedieerd door werknemersperceptie van MVO. Dit onderzoek gaat echter niet verder in op verschillen tussen interne en externe MVO-communicatie. Toekomstig onderzoek kan zich toespitsten op de verschillende vormen van communicatie om te achterhalen welke soorten wel en welke geen significante bijdrage leveren. In bovenstaande discussie werd aangegeven dat de positieve relatie tussen MVO-communicatie en gecontroleerde motivatie mogelijk verklaard kan worden door scepsis over de verkondigde boodschap. Verder onderzoek kan aantonen of dit vermoeden bevestigd wordt en factoren zoals bijvoorbeeld vertrouwen in het bedrijf een rol spelen in de relaties tussen MVO-communicatie en motivatie. Deze kennis is relevant voor bedrijven om een doelgerichte, effectieve communicatiestrategie te kunnen bepalen.

### *Bijdrage aan theorie en praktijk*

Aguinis en Glavas (2012) geven in hun overzichtsstudie van de huidige kennis rond MVO aan dat er nood is aan meer onderzoek op het gebied van humanresourcesmanagement en arbeids- en organisatiepsychologie om onderliggende mechanismes van hoe MVO inwerkt op individuen te achterhalen. Hiernaast geven zij aan dat er een nood is aan studies waarin de verschillende analyseniveaus (institutioneel niveau, bedrijfsniveau en individueel niveau) gecombineerd worden. Er is bijvoorbeeld nog weinig geweten over hoe MVO-maatregelen op bedrijfsniveau een impact hebben op huidige werknemers (Aguinis & Glavas, 2012; Bauman & Skitka, 2012). Gond et al. (2010) geven in hun overzicht aan dat de schaarse onderzoeken die gericht zijn op huidige

werknemers zich voornamelijk richten op werknemersbetrokkenheid en niet op andere mogelijke uitkomsten van MVO zoals werkmotivatie. Het gevoerde onderzoek draagt op twee manieren bij aan het opvullen van deze kennisleemte. Ten eerste situeert het onderzoek zich op het gebied van arbeids- en organisatiepsychologie, namelijk werkmotivatie. Ten tweede worden in dit onderzoek twee analyseniveaus gecombineerd. Beslissingen rond MVO-communicatie worden immers op bedrijfsniveau genomen, terwijl werkmotivatie tot het individueel niveau behoort.

Het huidige onderzoek heeft enkele implicaties voor de invoering van MVO-strategieën in bedrijven. Het onderzoek toont ten eerste aan dat MVO op een positieve manier gerelateerd is aan werkmotivatie. Werknemers die meer MVO percipiëren zijn meer autonoom en minder gecontroleerd gemotiveerd wat hun welzijn en prestaties ten goede komt. Dit impliceert dat managers in hun MVO-beleid niet enkel aandacht moeten schenken aan de wensen van externe stakeholders zoals aandeelhouders en klanten, maar ook aan de wensen van hun eigen werknemers. Ten tweede toont dit onderzoek aan dat ook MVO-communicatie een bijdrage levert aan werknemersperceptie van MVO. Het is van belang dat de gecommuniceerde informatie in overeenstemming is met wat de werknemer zelf ervaart. Het is dus belangrijk om informatiecampagnes rond het MVO-beleid ook naar werknemers te richten en niet enkel naar consumenten of experts. Enkel reclamecampagnes of MVO-rapporten zullen niet volstaan om werknemers de juiste informatie te verstrekken. Gill (2014) raadt bijvoorbeeld storytelling rond MVO aan als geschikt communicatiemiddel naar werknemers. Storytelling moet dan, samen met de andere communicatiekanalen, geïntegreerd worden in een globale communicatiestrategie.

## Conclusies

Samengevat leert dit onderzoek dat MVO een matige positieve relatie vertoont met autonome werkmotivatie en een beperkte negatieve relatie met gecontroleerd motivatie. MVO implementeren met als doel de ideale situatie na te streven waarin werknemers enkel autonoom gemotiveerd zijn, is weinig zinvol. Meer zinvol is de verhoging van autonome motivatie en de verlaging van gecontroleerde motivatie te beschouwen als een van de positieve gevolgen van de invoering van MVO.

MVO-communicatie medieert de relatie tussen werknemersperceptie van MVO en autonome motivatie. Bedrijven dienen een bewuste strategie te hanteren met betrekking tot MVO-communicatie. Vooral grote bedrijven dienen er extra aandacht aan te besteden dat zij op een goede en eerlijke manier communiceren over MVO. De MVO-initiatieven van grote bedrijven worden immers meer sceptisch bekeken dan deze van kleine bedrijven. Voldoende en correcte informatie kan dit wantrouwen verminderen.

---

## Referenties

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.  
doi: 10.1177/0149206311436079
- Baron, R. M., & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173

- Bauman, C. W., & Skitka, L.J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. doi: 10.1016/j.riob.2012.11.002
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705. doi: 10.1007/s10551-013-1827-7
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F., & Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 182-196. doi: 10.1108/13563280810869604
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. doi: 10.1080/09585190701570866
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502. doi: 10.1016/0024-6301(96)00041-6
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90004-G
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. doi: 10.1177/000765039903800303
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (Eds.). *The Oxford Handbook of corporate social responsibility*. (pp. 19-46). Oxford: Oxford University Press.

- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13. doi: 10.1002/csr.132
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108-119. doi: 10.1108/13632540510621362
- De Meyer, F. (2014). Waarom strategisch MVO onvermijdelijk wordt in de markt van morgen. MVO Vlaanderen. Opgehaald op 6 september 2014 van <http://www.mvovlaanderen.be/over-mvo/nieuws/waarom-strategisch-mvo-onvermijdelijk-wordt-in-de-markt-van-morgen>
- Dentchev, N. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 55, 397-412. doi: 10.1007/s10551-004-1348-5
- Dhanesh, G. S. (2012). The view from within: Internal publics and CSR. *Journal of Communication Management*, 16(1), 39-58. doi: 10.1108/13632541211197987
- Dhanesh, G. S. (2014). CSR as Organization-Employee Relationship Management Strategy: A Case Study of Socially Responsible Information Technology Companies in India. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 130-149. doi: 10.1177/0893318913517238
- Diefendorff, J. M., & Lord, R. G. (2008). Goal-striving and self-regulation processes. In R. Kanfer, G. Chen, R. D. Pritchard (Eds.). *Work motivation: Past, present, and future. The organizational frontiers series (vol. 27) (pp. 151-196)*. New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Dögl, C., & Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies. *The*

International Journal of Human Resource Management, 25(12), 1739-1762. doi:  
10.1080/09585192.2013.859164

Duurzaam Ondernemen. (2011). Onderzoek naar effecten van MVO op werkhouding werknemers.  
Duurzaam-ondernemen.nl. Opgehaald op 3 februari 2014 van <http://www.duurzaam-ondernemen.nl/onderzoek-naar-effecten-van-mvo-op-werkhouding-werknemers/>

Fernet, C. (2013). The Role of Work Motivation in Psychological Health. *Canadian Psychology*, 54(1), 72-74. doi: 10.1037/a0031058

Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229. doi: 10.1080/02678373.2012.713202

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A.K., ..., Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1080/1359432x.2013.877892

Galetta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Management Research*, 3(2). doi: 10.5296/jmr.v3i2.619

Gill, R. (2014). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*. Advance online publication. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.02.012

Gond, J. P., El-Akreimi A., Igalens, J. & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility Influence on Employees. In J. Moon (Ed.). *International Centre for Corporate Social Responsibility: Research Paper Series*, 54. Opgehaald van <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/assets/ibyucpdrvpr.pdf>

- González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., Pawlak, M. & Simonetti, B. (2013). Perceptions of students university of corporate social responsibility. *Qual Quant*, 47, 2361-2377. doi: 10.1007/s11135-012-9781-5
- Green, T., & Peloza, J. (2014). How do consumers infer corporate social responsibility? The role of organization size. *Journal of Consumer Behaviour*, 13, 282-293. doi: 10.1002/cb.1466
- Hilpinen, R. (1970). Knowing That One Knows and the Classical Definition of Knowledge. *Synthese*, 21(2), 109-132. doi: 10.1007/BF00413541
- Hofman, P. S., & Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652. doi: 10.1080/09585192.2013.792861
- Inceoglu, I., Segers, J. & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 300-329. doi: 10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x
- International Organisation for Standardization. (2010). International Standard. ISO 26000: Guidance on social responsibility (1st ed.) . Geneva, Switzerland: Author.
- Lee, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x
- Lee, E. M., Park, S., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66, 1716-1724. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.11.008

- Lii, Y., & Lee, M. (2012). Doing Right Leads to Doing Well: When the Type of CSR and Reputation Interact to Affect Consumer Evaluations of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 105, 69-81. doi: 10.1007/s10551-011-0948-0
- Lu, W., Chau, K. W., Wang, H., & Pan, W. (2014). A decade's debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: a critical review of empirical studies 2002-2011. *Journal of Cleaner Production*, 79, 195-206. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.04.072
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. doi: 10.2307/3556659
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171
- Milyavskaya, M., & Koestner, R. (2011). Psychological needs, motivation, and well-being: A test of self-determination theory across multiple domains. *Personality and Individual Differences*, 50, 387-391. doi: 10.1016/j.paid.2010.10.029
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T., & Liu, Z. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 354-363. doi: 10.1016/j.jvb.2012.09.002
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182. doi: 10.1111/j.1467-8608.2006.00440.x
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111. doi:10.1080/13527260701856608

- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S., Lin-Hi, N., (2012). The Effects of Corporate Social Responsibility on Employees' Affective Commitment: A Cross-Cultural Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97 (7), 1186-1200. doi: 10.1037/a0030204
- MVO Vlaanderen. (s.d.). Wat is MVO. Opgehaald op 3 februari 2014 van <http://www.mvovlaanderen.be/over-mvo/wat-is-mvo/>
- MVO Vlaanderen. (s.d.). MVO communicatie en rapportering. Opgehaald op 21 oktober 2014 van <http://www.mvovlaanderen.be/kenniscentrum/thema/mvo-communicatie-en-rapportering>
- O'Connor, A., & Shumate, M. (2010). An Economic Industry and Institutional Level of Analysis of Corporate Social Responsibility Communication. *Management Communication Quarterly*, 24(4), 529-55. doi: 10.1177/0893318909358747
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. doi: 10.1177/0170840603024003910
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319. doi: 10.1177/0007650304268065
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. East Sussex: Psychology Press.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). The Incubator. Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. doi: 10.1002/job.380
- Rupp, D. E., Williams, C. A., & Aguilera, R. V. (2010). Increasing Corporate Social Responsibility through Stakeholder Value Internalization (and the Catalyzing Effect of New Governance): An Application of Organizational Justice, Self-Determination, and Social Influence Theories. In M. Schminke (Ed.). *Managerial Ethics: Managing the Psychology of Morality* (pp. 71-90). Abingdon, UK: Routledge.



Securex (s.d.). Privacy Policy. Opgehaald van <http://www.securex.be/nl/groep/hr-research/onderzoekspanel/privacy/>

Sitnikov, C. S. (2013). Triple Bottom Line. In S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu & A. Das Gupta (Eds.). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 2558-2564). Berlin, Germany: Springer Berlin Heidelberg

Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67. doi: 10.1108/17465261211197421

Sohoglu, E., Peelle, J. E., Carlyon, R. P., & Davis, M. H. (2012). Predictive Top-Down Integration of Prior Knowledge during Speech Perception. *The Journal of Neuroscience*, 32(25), 8443-8453. doi: 10.1523/JNEUROSCI.5069-11.2012

Stanaland, A. J. S., Lwin, M. O., & Murphy, P. E. (2011). Consumer Perceptions of the Antecedents and Consequences of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102, 47-55. doi: 10.1007/s10551-011-0904-z

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387. doi: 10.5465/AMR.2004.13670978

Stuebs, M., & Sun, L. (2010). Business Reputation and Labor Efficiency, Productivity, and Cost. *Journal of Business Ethics*, 96, 265-283. doi: 10.1007/s10551-010-0464-7

ter Hoeven, C. L., & Verhoeven, J. W. M. (2013). Sharing is caring. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 264-279. doi: 10.1108/13563281311319526

Turker, D. (2009). How Corporate Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204. doi: 10.1007/s10551-008-9993-8

Van Dale (s.d.). Betekenis 'kennis'. Opgehaald van

<http://www.vandale.be/en/opzoeken?pattern=kennis&lang=nn#.VJh3nf8NmRQ>

Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H. & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 69-78. doi: 10.1016/j.jvb.2012.11.005

Van den Broeck, A., Vansteenskiste, M., & De Witte, H. (2008). Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.). *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice* (pp. 63-88). Nottingham: Nottingham University Press.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-334. Opgehaald van [http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009\\_VandenBroeckVansteenkiste\\_GO.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_VandenBroeckVansteenkiste_GO.pdf)

Verboon, P. (2010). Mediatie analyse (versie 3.0). Opgehaald van

[https://www.academia.edu/1738112/Mediatie\\_Analyse](https://www.academia.edu/1738112/Mediatie_Analyse)

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247-261. doi: 10.1016/j.emj.2008.01.006

West, S. G., Aiken, L. S., Cham, H., & Liu, Y. (2013). Multiple Regression: The Basics and Beyond for Clinical Scientists. In J. S. Corner & P. C. Kendall (Eds.). *The Oxford Handbook of Research Strategies for Clinical Psychology*. Oxford: Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199793549.013.0013

Wickens, C. D., & Hollands, J. G. (2000). Introduction to engineering psychology and human performance. In C. D. Wickens & J. G. Hollands (Eds.). *Engineering psychology and human performance* (3rd ed.) (pp. 1-16). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Zhu, Y., Qian, X., Yang, Y., & Leng, Y. (2013). The influence of explicit conceptual knowledge on perception of physical motions: An ERP study. *Neuroscience Letters*, 541, 253-257. doi: 10.1016/j.neulet.2013.02.020

---

## Abstract in English

**Purpose** – The aim of this study is to examine the relationship between corporate social responsibility (CSR) and employee motivation. This study is specifically concerned with the influence of CSR-communication and knowledge of the concept CSR on this relationship. **Methods** – Data for this research were collected through an online questionnaire in the period from June to September 2011. The subject of this study were 366 Belgian white-collar workers. CSR was measured on the basis of employee perception of CSR. The research hypotheses were tested using linear regression analysis. **Results** – The results show a positive relationship between CSR and autonomous employee motivation and a negative one between CSR and controlled employee motivation. Employee perception of CSR mediates the relationship between CSR-communication and autonomous motivation. The results suggest a suppressor relationship for controlled motivation. Differences in CSR-communication only contribute to differences in controlled motivation when employee perception of CSR is included in the model. Knowledge of the concept CSR is positively related to employee perception of CSR. The expected mediator relationship between knowledge of the concept of CSR, employee perception of CSR and employee motivation was not supported by the results. **Theoretical implications** – This study contribute to the theoretical knowledge about possible consequences of CSR on employees. Furthermore this research satisfies the need for more multilevel research by combining CSR-communication (organizational level) with employee motivation (individual level). **Practical implications** – The results of this research can be used by managers when taking decisions about CSR-initiatives and in the formulation of a CSR-communication strategy.