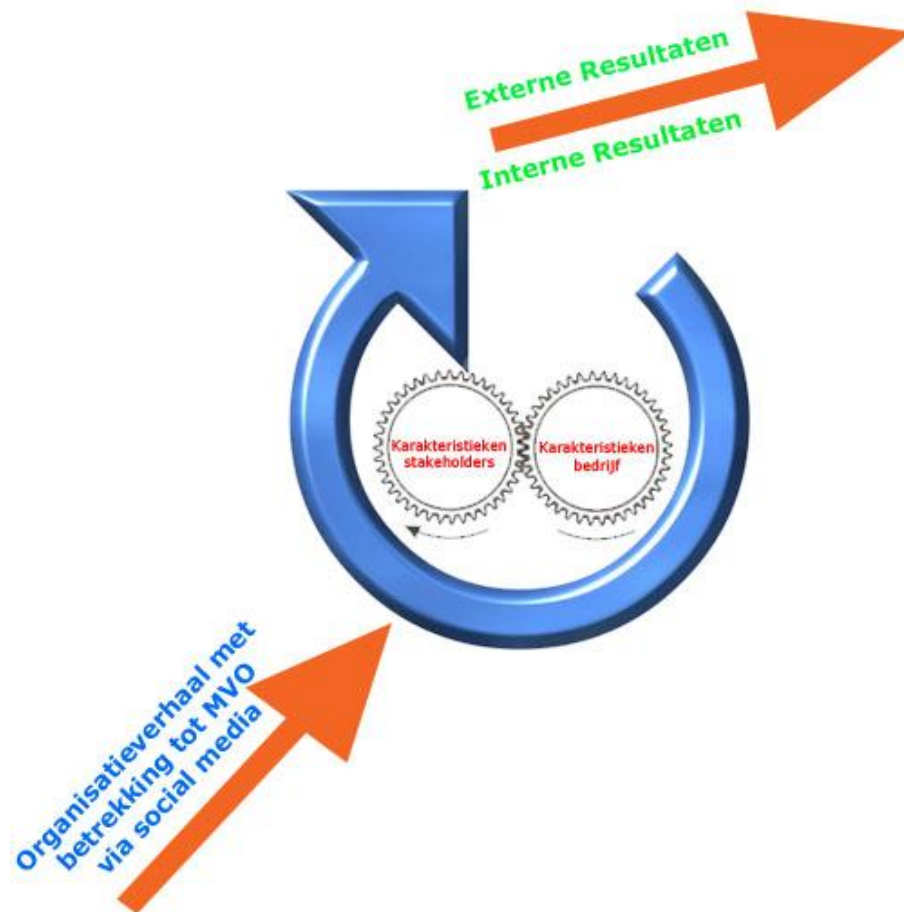


JUNI 2014



COMMUNICATIE MVO:

ORGANIZATIONAL STORYTELLING VIA SOCIAL MEDIA
ALS KRACHTIGE TOOL OM VISIE OP MAATSCHAPPELIJK
VERANTWOORD ONDERNEMEN TE COMMUNICEREN

MARTIN DE VINK
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Communicatie MVO

Scriptieonderzoek ten behoeve van de afronding van de Bachelor Economie & Bedrijfseconomie, naar de mogelijkheden tot communicatie van het MVO-beleid van organisaties bij toepassing van organizational storytelling in social media.

Martin de Vink

Juni 2014



361842

361842mv@student.eur.nl

Bachelorscriptie Economie & Bedrijfseconomie

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit van Economie en Bedrijfseconomie

Marketing

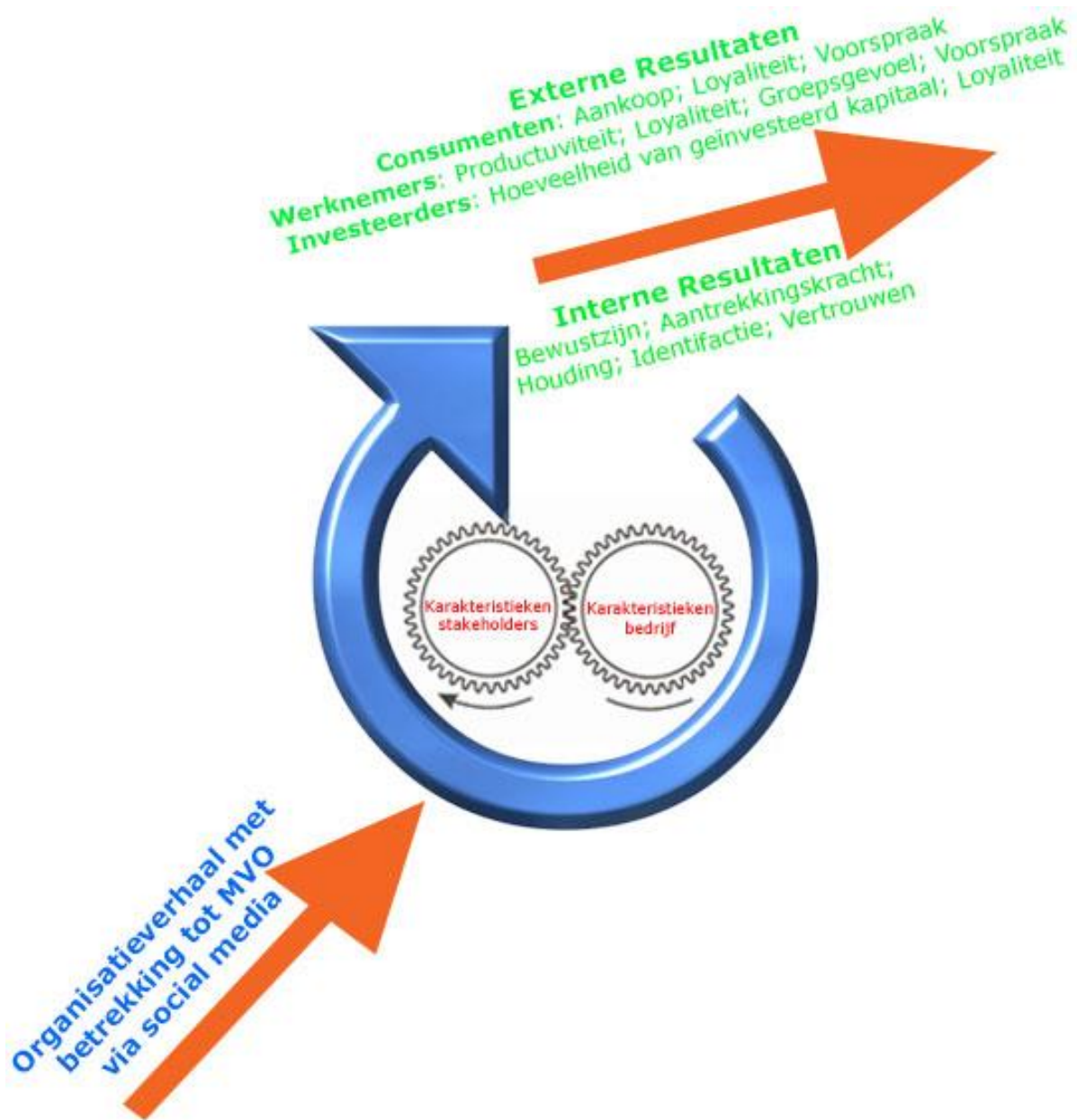
Begeleider: Nel Hofstra

Samenvatting

Maatschappelijk verantwoord ondernemen krijgt een steeds belangrijke plaats op de agenda van organisaties. Grote bedragen worden dan ook besteed aan maatschappelijk verantwoorde activiteiten en initiatieven. Dit vindt zijn oorzaak in een aantal redenen. Ten eerste kunnen bedrijven vele voordelen opdoen bij kenbaarheid van haar maatschappelijke activiteiten [figuur 1]. Aankoop, loyaliteit en voorspraak van consumenten, productiviteit, loyaliteit, groepsgevoel en voorspraak van werknemers en de hoeveelheid van geïnvesteerd kapitaal en loyaliteit van investeerders zijn allen externe resultaten die kunnen voortvloeien uit een juist MVO-beleid van het bedrijf. Daarnaast zijn bewustzijn van activiteiten, aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt, houding, identificatie en vertrouwen interne resultaten die kunnen ontstaan uit een juiste communicatie. Ten tweede is het voor de meeste bedrijven een ethische kwestie om zich in te zetten voor het milieu en de samenleving, wat de intrinsieke motivatie weerspiegelt. Ten derde verwachten stakeholders van organisaties steeds meer dat zij zich tot op zekere hoogte inzetten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Ondanks de duidelijk sprekende voordelen zijn bedrijven terughoudend in de communicatie van het MVO-beleid. Veelal worden slechts feiten naar boven gehaald, terwijl andere methoden veel effectiever kunnen zijn. Bewustzijn bij zowel interne als externe stakeholders is over het algemeen dan ook erg laag, waardoor de voordelen die MVO in zich heeft niet ten volle worden benut. De terughoudendheid van communicatie vindt grotendeels zijn oorsprong in de angst voor window dressing, waarbij het door stakeholders wordt geïnterpreteerd als een extrinsieke motivatie van de organisatie.

Deze studie biedt een nieuwe methode waarbij gebruik wordt gemaakt van organisatieverhalen in social media. MVO-activiteiten kunnen zo op een veelal informele wijze worden gecommuniceerd aan stakeholders. Door juiste toepassing van deze benadering kan het scepticisme van bedrijven worden overwonnen en kan wenselijke erkenning van de MVO-activiteiten worden gegenereerd. Wanneer de reeds bekende combinatie van storytelling en social media wordt gekoppeld aan het kenbaar maken van MVO-intenties, kan dit leiden tot versterkte gezamenlijke voordelen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en organisatieverhalen scheppen verbinding en kunnen emoties bij stakeholders losmaken. Dit resulteert vervolgens in zowel een grotere impact bij deze belanghebbenden en tot een grotere neiging tot het delen van de content. De overtuigingen die stakeholders mogelijk ten opzichte van MVO hebben kan dit effect nog eens versterken.



Figuur 1

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1 Inleiding.....	5
2 Communiceren van MVO-beleid	10
Toepassing	12
3 Organizational storytelling	14
Effecten organizational storytelling	15
Toepassing	16
4 Social media als tool.....	17
Gebruik social media.....	17
Toepassing en belang respons.....	19
5 MVO-beleid via organizational storytelling in social media.....	21
Toepassing	21
Versterkende effecten van combinatie	23
6 Conclusie.....	24
7 Discussie en vervolgonderzoek	26
Literatuurlijst	27
Bijlagen	31

1 Inleiding

Bedrijf en mens zien steeds vaker hun maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheid. Voor bedrijven en overheden heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) een belangrijke plaats op de agenda gekregen (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010; Baker & Nofsinger, 2012; CBS, 2013). Veruit het grootste deel van de consumenten verwacht dat bedrijven zich meer inzetten dan de opgelegde minimale standaarden voorschrijven. Mede doordat de consument en andere stakeholders een juist MVO-beleid van bedrijven verwachten, is hier ook een groeiende aandacht en focus voor bedrijven zichtbaar. Uit onderzoek blijkt ook dat dit gemiddeld genomen resulteert in een verbetering van de financiële prestaties (Cone Communications, 2013; Deloitte, 2009; Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006).

Voor deze redenen is optimale communicatie van het MVO beleid en handelen van groot belang voor zowel bedrijf als consument. Echter blijkt uit een wereldwijd onderzoek van consultant Grayling dat slechts 28 procent van de bedrijven bij wie MVO binnen de strategie valt, ook werkelijk deze activiteiten in haar communicatiebeleid heeft geïntegreerd. Bovendien wordt door het merendeel van deze bedrijven niet meer dan 10 procent van het communicatiebudget toegekend aan MVO marketing, terwijl de roep om transparantie steeds sterker wordt (van Gelder & Herder, 2011). Uit dezelfde studie blijkt ook dat bedrijven die wel over haar MVO-beleid communiceren aan haar stakeholders, een duidelijk voordeel hebben ten opzichte van de concurrentie (Grayling Pulse, 2012). De beperkte communicatie en transparantie van bedrijven heeft twee voornaamste redenen. Ten eerste omdat de media beperkt interesse toont in MVO, blijkt uit een onderzoek gericht op marketeers van grote bedrijven. Terwijl deze volgens hen de grootste impact kan hebben op de stakeholders en de reputatie van het bedrijf. Ten tweede hebben veel bedrijven moeite met het vinden van een juiste communicatiestrategie. Dit komt voor een groot deel door de angst van misinterpretatie bij stakeholders. Het zou namelijk geïnterpreteerd kunnen worden als een niet oprecht handelen, maar slechts om er voordeel uit te halen of om er een goede sier mee te willen maken (Griffin & Sun, 2012; Schiefelbein, 2012).

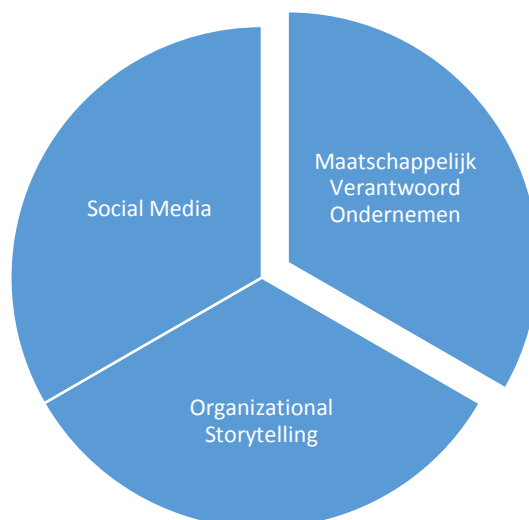
Het wordt dus als moeilijk ervaren om geschikte manieren te vinden om MVO activiteiten naar buiten te brengen, terwijl dit bij een juiste communicatie wel tot voordeel werkt voor bedrijf en consument. Organizational storytelling, ook wel organisatieverhalen genoemd, toegepast via sociale media zou een nuttige tool kunnen zijn om bepaalde MVO activiteiten en intenties kenbaar te maken aan het publiek. Ondanks dat dit misschien niet dezelfde grootte van impact zal hebben vergeleken met sommige andere methodes, kan dit door

onder andere de grootte van sociale media en de mogelijkheden van organisatieverhalen wel een steeds belangrijker informele methode zijn om indirect MVO intenties te communiceren aan het publiek. Verschillende studies tonen de voordelen van emoties die los worden gemaakt door organizational storytelling aan. De trouwheid van stakeholders neemt toe, de koopintentie verdubbelt en mensen zijn eerder geneigd mond-tot-mondreclame in gang te zetten (Schäfer, Papers, & Lopez, 2011; Du, Bhattacharya, & Sen, 2010; Shekari, Afshar, & Veysseh, 2012). Steen wijst het in zijn onderzoek aan het feit dat een verhalende benadering helpt informatie te onthouden en tastbaar te maken (Steen, 1999). De Amerikaanse schrijfster en dichteres Maya Angelou verklaart het aan de hand van haar quote *"People will forget what you said. People will forget what you did. But people will never forget how you made them feel."* (2009)

Door de hoge emotionele waarde die de consument hecht aan ecologische en maatschappelijke kwesties, kan storytelling voor bedrijven een juiste benadering zijn om hier op in te spelen. Het zou dus goed mogelijk kunnen zijn dat organisatieverhalen een effectief middel is om MVO intenties kenbaar te maken, wat de volgende onderzoeksvraag met zich meebrengt:

"In hoeverre kan organizational storytelling in social media worden ingezet om een bedrijf haar visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen te communiceren aan stakeholders?"

Door de opkomst van sociale media en de toenemende waarde die wordt gehecht aan duurzaam ondernemen, kan dit onderzoek tot vernieuwende en bruikbare inzichten en richtlijnen leiden binnen dit onontgonnen gebied.



Figuur 2 - Drie hoofdpijlers

Deze studie kent drie hoofdpijlers. Deze zijn organizational storytelling, maatschappelijk verantwoord ondernemen en social media. Social media en organizational storytelling zijn twee begrippen die reeds gecombineerd gebruikt worden. Vanwege het gebrek aan communicatiemogelijkheden van het MVO-beleid wordt in deze studie onderzocht of maatschappelijk verantwoord ondernemen als derde onderdeel deze taart volledig kan maken en of dit naar meer doet smaken [figuur 2]. Deze hoofdpijlers vormen dus bij elkaar het onderzoek. Het is daarom van belang dat deze begrippen volledig helder zijn. Alvorens de deelvragen worden uiteengezet, zullen de drie pijlers de nodige verduidelijking krijgen.

Het begrip organizational storytelling omvat authentieke organisatieverhalen die haar wortels binnen de organisatie heeft. Shirazi e.a. omschrijven organisatieverhalen als een actieve verhalende manier om het verhaal achter de strategie van een bedrijf kenbaar te maken (Shirazi, Shekari, & Veyseh, 2011). Volgens Boje is sprake van storytelling wanneer een bedrijf gaat vertellen over bedrijfsgeschiedenis, mensen binnen de onderneming en informatie van achter de schermen (Boje, 1991). Deze verhalen zeggen wat over de onderneming en maken deel uit van de informele organisatie. Deze worden dan ook zowel verteld als opgevangen door mensen binnen de organisatie (Gargiulo, 2005). Voorbeelden hiervan zijn verhalen over hoe werknemers hun werk beleven, wat voor hen de driveveren zijn, hoe zij zich verbonden voelen met de organisatie en hoe zij zich ontwikkelen binnen de organisatie. Hiernaast kan het zich ook concentreren op de waarden en normen van het bedrijf, ambities, overtuigingen, ontstaansgeschiedenissen, etc. Dit kan onder andere vormen aannemen als roddels, anekdotes en heldenverhalen (Gargiulo, 2005; Boyce, 1996). Echter moet het begrip niet worden verward met corporate storytelling. Dit is namelijk een verhaal om het imago te ondersteunen, waarbij veelal geschiedenisverhalen worden opgehaald (Scheringa & Tesselaar, 2009; Poulton, 2005).

Ondanks dat storytelling via zowel offline als online kanalen plaatsvindt, spitst dit onderzoek zicht tot het sociale online gebied. Social media omvat online platformen waarbij interactie en dialoog tussen de gebruikers centraal staan. Kaplan en Haenlein omschrijven het begrip social media als een groep internetapplicaties die gebruik maken van de ideologie en de technologie van Web 2.0 en de creatieve uitwisseling van User Generated Content (Kaplan & Haenlein, 2010).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een evenwichtige aanpak van organisaties om zich op economische, maatschappelijke en omgevingskwesaties te richten. Dit wordt toegepast op manieren die er op doelen om in het voordeel te zijn van mensen, groepen en de maatschappij (Leonard & McAdam, 2003; Sociaal Economische Raad, 2008). De drie

pijlers worden dan ook afgestemd op de verwachtingen van stakeholders (van Tilburg, Francken, van Tulder, & da Rosa, 2012). MVO vangt dus veel kwesties, waar mensenrechten, werkplaats- en werknemerskwesties zoals gezondheid en veiligheid op het werk, oneerlijke bedrijfsvoering, omgevingskwesties, maatschappelijke betrokkenheid en ontwikkeling, omgevingsaspecten en consumentkwesties onderdeel van uitmaken. Van al deze onderdelen van MVO staan ethiek en waarden telkens aan de basis (Leonard & McAdam, 2003). De term duurzaam ondernemen wordt vaak in het MKB genoemd, waar MVO vaker voor grotere organisatie wordt gebruikt (Bertens, Veldhuis-Van Essen, & Snoei, 2011). In dit onderzoek zal verder gebruik worden gemaakt van de term MVO. Desondanks worden hier alle organisaties, zowel groot als klein, mee aangeduid.

Een viertal deelvragen zijn geformuleerd die zullen leiden tot een beantwoording van de onderzoeksvraag. Allereerst zal het bepalen van het belang van het communiceren van het MVO beleid de relevantie van dit onderzoek aanduiden. Effectieve methodes en toepassingen vanuit de literatuur worden naar voren gehaald, zodat dit onderzoek eerder tot een aanvulling en/of verscherping van de bestaande kennis kan zijn. De eerste deelvraag luidt dan ook als volgt:

"Wat is het belang van het communiceren van duurzaam ondernemen en welke benaderingen zijn hiervoor het meest effectief?"

Hiernaast helpen inzicht in het gebruik van organisatieverhalen en de effecten die dit met zich mee brengt bij het bepalen in hoeverre organizational storytelling een geschikte methode is. Om de kansen die het biedt optimaal te benutten is het van belang dat reeds opgedane kennis wat betreft benaderingen en strategieën wordt bestudeerd. De geeft de volgende deelvraag:

"Wat zijn de effecten van organizational storytelling en waar moet rekening mee worden gehouden bij de toepassing?"

Het bepalen waar mensen zich bevinden op social media en de mogelijkheden die deze platformen bieden, biedt tevens hulp bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De derde deelvraag luidt als volgt:

"Hoe is het gebruik van verschillende social media platformen en hoe kan dit effectief worden benut door bedrijven?"

Na kennisverschaffing en onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen, organisatieverhalen en social media, kunnen deze drie elementen gecombineerd worden. Hierdoor kan een compleet antwoord op de onderzoeksvraag teweeggebracht worden. De laatste deelvraag geeft hier belangrijke sturing aan:

"Wat zijn de mogelijkheden om de visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen te communiceren via organizational storytelling in social media en wat kan deze combinatie bieden?"

Deze paper zal door middel van de deelvragen een antwoord geven op de onderzoeksvraag. Om dit op een wetenschappelijk en betrouwbaar niveau te bewerkstelligen, wordt literatuurstudie toegepast. De wetenschappelijke databases van zowel de Erasmus Universiteit Rotterdam als van Google worden hiervoor geraadpleegd. Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van vele bronnen, waarbij kritisch is gekeken naar de aard van de bron en de kwaliteit van het onderzoek. Ondanks dat er bij twijfel over de betrouwbaarheid van bepaalde studies er voor gekozen is die betreffende onderzoeken uit deze paper te laten, kan er niet uitgesloten worden dat de gebruikte cijfers en beweringen ook volledig de werkelijkheid weerspiegeld. Elk onderzoek kent namelijk zijn valkuilen. Desondanks is er met behulp een kritische blik een betrouwbaar en helder antwoord gegenereerd op de onderzoeksvraag.

Het vervolg van deze paper is opgebouwd aan de hand van de deelvragen. In elk hoofdstuk wordt indirect een deelvraag beantwoord. In sectie 2 wordt het belang van het communiceren van het duurzaam ondernemen als visie besproken evenals verscheidene benaderingen hiervan. In sectie 3 diepen we verder in op organizational storytelling en algemene richtlijnen die leiden tot optimale benutting van deze methode. Vervolgens zal sectie 4 de kansen en mogelijkheden van social media uitdiepen. Sectie 5 geeft mogelijkheden over hoe organisatieverhalen nuttig gebruikt kunnen worden om de visie om maatschappelijk verantwoord ondernemen te laten doorschemeren aan stakeholders. Sectie 6 trekt concludeert en sectie 7 bediscussieert de gebruikte methodes en biedt aanbevelingen. Ten slotte volgen er in de bijlagen enkele praktijkvoorbeelden. Aangeraden wordt deze eerst te bestuderen ter voorkoming van eventuele onduidelijkheden.

2 Communiceren van MVO-beleid

MVO neemt een steeds belangrijkere plaats in op de agenda van bedrijven en hier wordt dan ook steeds meer nadruk op gelegd. Meer dan ooit besteden bedrijven aanzienlijke middelen aan verscheidene sociale initiatieven, variërend van maatschappelijke dienstverlening en milieubescherming tot sociaal verantwoordelijke bedrijfsactiviteiten. Deze grootse MVO-bestedingen vindt niet alleen zijn oorzaak in de ideologie dat een bedrijf een krachtige en positieve kracht kan zijn voor sociale verandering, maar eerder in het veelzijdige rendement dat bedrijven potentieel kunnen oogsten van haar MVO inspanningen. Bevindingen van zowel peilingen op de markt als wetenschappelijk onderzoek beweren dat belangrijke stakeholders zoals consumenten, werknemers en investeerders met toenemende waarschijnlijkheid juist gedrag van bedrijven belonen en onjuist gedrag straffen (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010).

Onderzoeksresultaten tonen aan dat de bedrijven die begrijpen hoe zij een positieve perceptie van hun MVO-programma kunnen creëren groot voordeel opdoen in zowel verkoopresultaten als aanbevelingen van consumenten (Reputation Institute, 2013). Du e.a. (2010) sluiten zich hier bij aan en stellen dat de houding van stakeholders ten opzichte van de organisatie verbetert. Bovendien groeit de steun in onder andere vormen als aankopen, arbeidsaanbod vanuit de markt en investeringen. Op de lange termijn zal het bedrijfsimago verbeteren, de loyaliteit versterken en mond-tot-mondreclame van stakeholders toenemen. Dit wordt extra kracht bijgegeven door het onderzoek van Cone die aantoonde dat 87 procent van de Amerikaanse consumenten aangeeft, bij een gelijke kwaliteit en prijs, te switchen naar een ander merk als deze op een duurzamere manier is geproduceerd. In een gelijkwaardig onderzoek in 1993 was dit percentage slechts 21 procent, wat het toenemende belang van MVO onderstreept. Bovendien zal 85 procent overwegen over te stappen naar een ander product of dienst bij negatieve maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010; Cone, 2007).

Het is dus in veel gevallen van zowel maatschappelijk belang als in het belang van de organisatie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dit wordt steeds breder gedragen en bedrijven focussen zich dan ook meer en meer op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit effect is zichtbaar van klein tot groot bedrijf. Bedrijven geven hiervoor een stijgende klantvraag, kostenbesparing, imagoverbetering en schaarste van grondstoffen als voornaamste redenen. Het merendeel van de bedrijven geeft aan dat

ethisch verantwoordelijkheidsgevoel ook een belangrijke motivatie is om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (Putman Cramer & Biris, 2012).

Opvallend genoeg zijn veel bedrijven terughoudend in het communiceren van het MVO-beleid, ondanks de grote voordelen die dit bij een juiste uitvoering tot stand kan brengen (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010). Ruim driekwart van de organisaties waar duurzaam ondernemen een onderdeel uitmaakt van het beleid van de onderneming communiceert hierover en slechts 28 procent heeft dit dan ook daadwerkelijk geïntegreerd binnen het communicatiebeleid. Wanneer zij hier dan over communiceren, is dit veelal terug te zien op een correcte en authentieke manier. Feiten worden naar boven gehaald en het verhaal of informatievoorziening bevat weinig inspiratie. Deze gegevens worden versterkt door verscheidene studies die aantonen dat bewustheid van MVO-activiteiten van een bedrijf bijzonder laag is onder zowel externe als interne stakeholders. Dit vormt dus een groot struikelblok in een bedrijf haar zoektocht om strategische voordelen uit MVO-activiteiten te putten (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008; van Gelder & Herder, 2011; Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006). Ook de jaarlijkse Harris interactieve bedrijfsreputatie studie brengt aan het licht dat verreweg het grootste deel van de mensen geen enkel benul heeft of een bedrijf maatschappelijk verantwoord onderneemt (Alsop, 2005).

Naast het gegeven dat de media weinig aandacht besteedt aan het duurzaam ondernemen van bedrijven, kan deze onbekendheid ook verklaard worden door de angst die bedrijven hebben voor window dressing. Deze verontrusting dat het door belanghebbenden mogelijk wordt geïnterpreteerd als onoprecht handelen, weerhoudt menig organisatie van het communiceren van het MVO-beleid. Het zou hierbij niet snel als ethisch en oprecht handelen worden opgevat, maar als een strategie om er uiteindelijk zelf voordeel uit op te doen. Bij een dergelijke interpretatie spelen wantrouwen en scepticisme bij de stakeholders de overhand, waardoor de mogelijke voordelen die MVO kan creëren niet worden benut. Het gevaar van de mogelijkheden tot zo'n decoding van de boodschap leidt ertoe dat bedrijven niet uit de voeten durven te komen en terughoudend zijn in de kennisgeving van de genomen maatschappelijke verantwoordelijkheid (Griffin & Sun, 2012; Schiefelbein, 2012; Du, Bhattacharya, & Sen, 2010). Deze beduchtheid is in veel gevallen een gegronde gedachte. Uit werelds grootste onderzoek naar bedrijfsreputaties blijkt namelijk dat slechts van vijf procent van de bedrijven wordt geloofd dat zij ook werkelijk hetgene waarmaken dat zij beweren te doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (Reputation Institute, 2013). Het gebrek aan geloofwaardigheid blijkt ook uit een ander onderzoek waar een tweetal redenen als oorzaak wordt gegeven. Ten eerste beweert het merendeel van de organisaties maatschappelijk verantwoord te ondernemen, waardoor controle

hiervan ondoenlijk is. Ten tweede wordt het als moeilijk ervaren om het verhaal geloofwaardig en onderscheidend te communiceren, wat echter wel van belang is (Putman Cramer & Biris, 2012). Desondanks is de steun van consumenten erg sterk wanneer zij ervaren dat een bedrijf maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt.

Ogenschijnlijk lijkt het dus meer vruchten af te werpen wanneer een bedrijf vanuit een intrinsieke motivatie MVO-activiteiten onderneemt. Het wantrouwen van consumenten in de intrinsieke motivatie van bedrijven ligt namelijk ten grondslag van de huiverigheid tot communicatie van bedrijven. Een overhand van extrinsieke motivaties, zoals winst die door MVO behaald kan worden, leidt dan veelal ook tot negatieve gevolgen voor het bedrijf (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010). Ellen e.a. geeft verhelderend inzicht aan de hand van een onderzoek waaruit blijkt dat consumenten zich eerder aangetrokken voelen tot CSR activiteiten waar zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie ten grondslag van liggen dan het geval dat er slechts intrinsieke of extrinsieke motivatie bij komt kijken. Stakeholders tonen dan ook tolerantie voor extrinsieke motivaties van bedrijven zolang intrinsieke motivatie een belangrijke rol blijft spelen. Zodra consumenten meer leren over MVO en de motivatie van bedrijven daarin, zijn ze meer bereid zich aan te passen aan een win-win perspectief. Hierbij speelt de overtuiging dat MVO-initiatieven zowel de behoeften van de maatschappij als die van het bedrijf tegelijkertijd kunnen en moeten dienen een belangrijke rol (Ellen, Webb, & Mohr, 2006). Forehand en Grier (2003) beargumenteren dat stakeholders niet negatief reageren op extrinsieke MVO motivaties op zichzelf, maar negatief reageren op elke marketing strategie die manipulerend of misleidend lijkt te zijn. Hieruit kan worden geconcludeerd dat elke tegenstrijdigheid tussen de waargenomen MVO motieven door stakeholders en de publiekelijk aangegeven motieven door het bedrijf aanzet tot scepticisme en gevoelens van bedrieglijkheid. Dit resulteren vervolgens in negatieve reacties tot de MVO-activiteiten. Bedrijven kunnen door het toekennen van zowel intrinsieke als extrinsieke motivaties in haar MVO-communicatie stakeholders behoeden van scepticisme, de geloofwaardigheid doen toenemen en goodwill doen creëren (Forehand & Grier, 2003).

Kortom, de cruciale uitdaging in het ontwerpen van een effectieve MVO communicatie strategie zit hem in het verminderen van het scepticisme bij stakeholders en het overbrengen van de gewenste motieven van de MVO activiteiten.

Toepassing

Verscheidene studies geven richtlijnen en effectieve methodes die rekening houden met de reeds bediscussieerde vereisten. Wanneer een bedrijf zich in haar gehele MVO-

communicatiebeleid voornamelijk richt op sociale kwesties in plaats van op het product of op het bedrijf zelf, zijn consumenten eerder argwanend over de achterliggende motieven (Friestad & Wright, 1994). Daarnaast biedt het voordelen wanneer de communicatie meer focus legt op de impact die de betrokkenheid van een bedrijf heeft in plaats van de concentratie op de input zijde. In de meeste gevallen is het benadrukken van de maatschappelijke betrokkenheid van een bedrijf of van de sociale impact van haar MVO-inspanningen een effectieve communicatiestrategie, omdat, zoals eerder aangegeven, MVO-communicatie werkelijk moet zijn en een indruk als pocherij moet zien te voorkomen (Sen, Du, & Bhattacharya, 2009). Bovendien dienen lange termijn maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven en haar sociale impact als kenmerkende signalen met betrekking tot haar onderliggende MVO-intenties. Lange termijn maatschappelijke betrokkenheid worden eerder gezien als een oprechte bezorgdheid om het sociale welzijn te verhogen, terwijl korte termijn campagnes eerder worden gezien als een manier om de winst te verhogen (Webb & Mohr, 1998). Om de sceptische houding van stakeholders te doen verminderen, blijkt een afwisseling tussen het communiceren van intrinsieke en extrinsieke motivaties een effectieve en al veelgebruikte methode (Maignan & Ralston, 2002). Consumenten begrijpen dat bedrijven bij het toepassen van MVO-activiteiten ook bepaalde bedrijfsdoelstellingen willen bereiken (Ellen, Webb, & Mohr, 2006). Het erkennen van extrinsieke motieven in een bedrijf haar MVO-boodschap zal de geloofwaardigheid van de MVO-communicatie ten goede doen komen en het scepticisme onderdrukken (Forehand & Grier, 2003). Hierdoor zou een bedrijf de convergentie tussen de belangen van de maatschappij en bedrijf moeten benadrukken en ronduit moeten erkennen dat haar MVO-inspanningen voor zowel de maatschappij als het bedrijf gunstig zijn (Porter & Kramer, 2006). Als laatst is de waargenomen congruentie tussen de maatschappelijke kwestie en het bedrijf op zichzelf een belangrijke factor in de communicatie. Stakeholders verwachten vaak van bedrijven dat zij maatschappelijke kwesties sponsoren die een logische associatie met de kernactiviteiten van het bedrijf hebben. Deze overeenstemming of relatie beïnvloedt dan ook de MVO-aantrekkingskracht van stakeholders positief (Cone, 2007; Simmons & Becker-Olsen, 2006; Menon & Kahn, 2003). Dit kan mede verklaard worden doordat bij een gebrek aan logische connectie tussen de sociale kwestie en het bedrijf de cognitieve uitwerking toeneemt. Hierdoor worden extrinsieke motivaties eerder opgemerkt, wat de positieve reactie van stakeholders op MVO-activiteiten naar een lager niveau tilt. Vanwege de associatie die een bedrijf heeft met de maatschappelijke activiteiten waarin het zich mengt, wordt eerder aangenomen dat de organisatie zich oprecht bekommert om deze kwesties. Een bedrijf zou dus de overeenstemming van haar maatschappelijke initiatieven en haar bedrijf moeten benadrukken (Simmons & Becker-Olsen, 2006).

3 Organizational storytelling

Elk bedrijf heeft haar verhaal en heeft een culturele basis dat een reflectie is van de geschiedenis, het leiderschap, de betrokkenen en de veelbezongen weg die het is gegaan. Organisaties versterken hun positie door dit op een verhalende manier kracht bij te zetten (Keogh, 2003). Zoals eerder aangegeven is er sprake van storytelling wanneer een bedrijf gaat vertellen over bedrijfsgeschiedenis, mensen binnen de onderneming en informatie van achter de schermen (Boje, 1991). Binnen het kader van storytelling kan onderscheid gemaakt worden tussen organizational storytelling en corporate storytelling. Waar een organisatieverhaal een authentiek verhaal is dat geworteld ligt in de organisatie, is corporate storytelling een gemaakt verhaal om het imago te ondersteunen (Poulton, 2005).

Organizational storytelling bevat dus authentieke organisatieverhalen. Deze worden zowel verteld als opgevangen door mensen binnen de onderneming. Specifieke toepassingen van organisatieverhalen die zijn uitgewerkt binnen de literatuur zijn, onder andere, bevestiging van gedeelde ervaringen, genereren van betrokkenheid, vernieuwing van zingeving of doelgerichtheid, het gezamenlijk creëren van een visie voor de organisatie, het triggeren van emoties, het bewerkstelligen van strategische veranderingen en het versnellen van betekenisgeving (Driscoll & McKee, 2007). Ordening van gebeurtenissen, verbinding, betekenis geven, beleving en sturing zijn vijf pijlers die de kracht van storytelling vormen (Signorelli, 2012).

Wanneer we specifiek kijken naar storytelling via sociale media kanalen, hebben Naslund en Baer aan de hand van de Humanization Highway een duidelijk stappenplan ontwikkeld over hoe online betrokkenheid opgebouwd en uitgebreid kan worden. Deze weg die een bedrijf te gaan heeft is opgedeeld in vijf fasen, achtereenvolgens negeren, luisteren, reageren, deelnemen en storytelling. Wanneer een bedrijf zich in de eerste fase begeeft, is het inactief op social media. Ze luisteren niet naar wat er wordt gezegd en plaatsen geen berichten. De weg door deze fasen heen vergroot steeds de participatie van een bedrijf. Deze is dus het grootst wanneer een bedrijf aan storytelling doet. Ondanks dat dit de meest natuurlijke fase van communicatie is, begeven zich relatief weinig bedrijven in deze laatste fase (Naslund & Baer, 2011). Storytelling geeft een natuurlijke en persoonlijke benadering waardoor het wordt ervaren alsof mensen in contact komen met mensen in plaats van een afstandelijke benadering vanuit een bedrijf naar consumenten. Alhoewel steeds meer bedrijven gebruik maken van organisatieverhalen, heeft nog geen 40 procent van de organisaties social media geïntegreerd als een structureel onderdeel van de communicatiestrategie. De toepassing van organizational storytelling in social media is

zelfs nog minder geïntegreerd binnen het communicatieplan van organisaties (Schlinke & Crain, 2013; Scheringa & Tesselaar, 2009; Shirazi, Shekari, & Veyseh, 2011). Ondanks dat geen enkele methode of draaiboek toepasbaar is voor elke onderneming in elke situatie, geeft dit stappenplan een goede richtlijn en is het breed toepasbaar.

Effecten organizational storytelling

Volgens Steen helpt een verhalende benadering informatie tastbaar en onthoudbaar te maken. Dit kan een effectieve methode zijn om informatie dichterbij personen te brengen, waardoor zij als het ware het verhaal meebeleven (Steen, 1999). Dit sluit aan bij de theorie van Driscoll en McKee, die aantonen dat verhalen tot zowel het verstand als het hart werken. Het wordt gebruikt om dubbelzinnigheden en onzekerheden te verklaren en dient als het ware als een spiegel of raam voor de menselijke beleving van de werkelijkheid (Driscoll & McKee, 2007). Volgens Shekari e.a. kan storytelling opgedeeld worden in vier werkingen. Ten eerste zorgt het delen van een verhaal voor verbinding en relatie. Zowel tussen mensen op zichzelf als tussen consument en bedrijf of merk. Ten tweede geeft storytelling betekenis aan gebeurtenissen, wat de beleving hiervan doet vergroten. Ten derde richt een verhaal zich ook op het gevoel, waardoor emoties worden opgeroepen. Hierdoor kunnen mensen zich aangesproken voelen tot of geraakt worden door een bepaald verhaal. Als laatste kan het juist inzetten van organisatieverhalen mensen houvast bieden in onzekere tijden, wat onder andere de loyaliteit ten goede zou kunnen komen (Shekari, Afshar, & Veyseh, 2012). Deze gunstige effecten van storytelling hebben positieve invloed op de overweging van mensen om bepaalde content al dan niet te delen met zijn of haar netwerk (Kaplan & Haenlein, 2010).

Uit een grootschalig onderzoek blijkt dat storytelling tot een verdubbeling van de koopintentie leidt. Dit grootse effect is niet alleen te danken aan veranderde merkperceptie van degene aan wie het verhaal verteld wordt, maar ook het vergemakkelijkte proces om het verhaal door te vertellen aan anderen. Een verhaal wordt eerder onthouden door de ordening van gebeurtenissen die het scheidt, waardoor de mond-tot-mondreclame aantrekkelijker en makkelijker wordt gemaakt. Echter staat koopintentie nog niet gelijk aan aankoop, waardoor het finale effect op resultaat bij dit onderzoek onbepaald blijft. Dit effect wordt versterkt door de cijfers die aantonen dat bij 70 procent van de aankoopbeslissingen invloed wordt uitgeoefend door bekenden. Hierbij moet in oogschouw worden genomen dat dit onderzoek zowel corporate als organizational storytelling dekt, waardoor het effect van het laatstgenoemde fenomeen onduidelijk is. Echter kan er wel vanuit worden gegaan dat organisatieverhalen een duidelijk positief effect hebben op de koopintentie (Schäfer, Papers, & Lopez, 2011; Signorelli, 2012).

Toepassing

Om deze effecten zo groot mogelijk te krijgen helpt het onderzoek van Morgan en Dennehy waarin zij vier karakteristieken van verhalen aan het licht brengen die een krachtige werking hebben en resulteren in een lange termijn herinnering. Ten eerste moeten de organisatieverhalen concreet zijn en vertellen over werkelijke mensen, gebeurtenissen of acties. Dit betekent dat het moet worden vastgesteld in een tijd en plaats waar de ontvanger van de boodschap zich in kan herkennen en waarmee diegene zich kan identificeren. Daarbij moet het gerelateerd zijn aan de filosofie en/of cultuur van de organisatie. Ten tweede moet het verhaal algemene kennis zijn binnen het bedrijf of afdeling. Ten derde moet het verhaal geloofwaardig overkomen. Een krachtig verhaal beschrijft dan ook een sociale verbintenis, over hoe dingen wel en niet worden gedaan binnen de organisatie. De luisteraars leren over normen en de gang van zaken van de organisatie. Als vierde karakteristiek van een goed verhaal wordt de uniekheid van een verhaal naar voren gebracht waaruit blijkt dat de onderneming anders is dan elke andere. Echter is dit zelden waar, maar verhalen hebben de meeste kracht wanneer de betrokkenen het ervaren als iets unieks (Morgan & Dennehy, 1995).

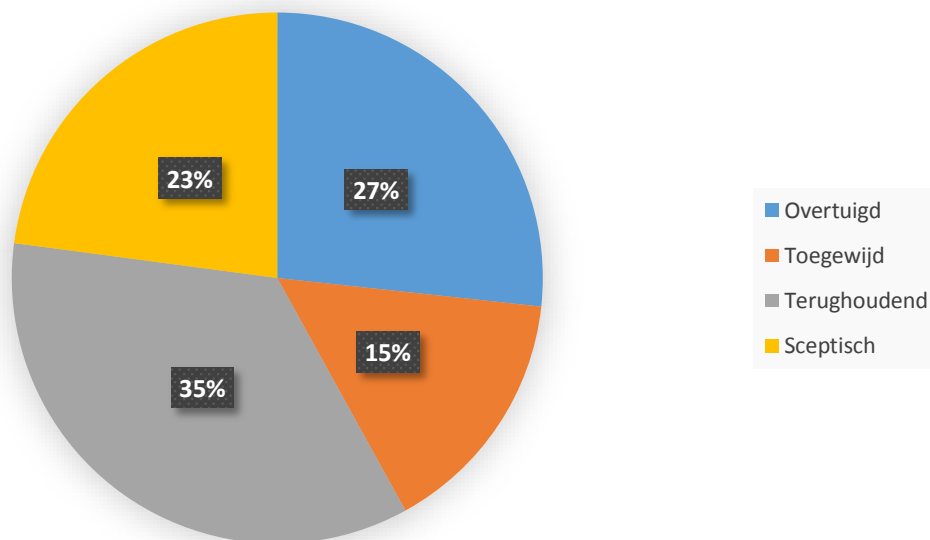
Andere studies vullen dit aan met andere eigenschappen die de effectiviteit ten goede doen komen. Ten eerste is de betekenis die een verhaal voor iemand heeft van invloed op de effecten ervan. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een grappig, bedreven of ontroerend verhaal tot stand worden gebracht. Een tweede belangrijk aspect is de mogelijkheid tot juist uitleggen van verhalen. Een verhaal moet waar zijn in iemands eigen optiek over hoe dingen werken. Ten derde is het gemaksniveau dat een verhaal biedt van belang. Hierbij speelt naast de vraag of dat het goed klinkt, de vraag of het ook werkelijk goed voelt een belangrijke rol. Ten vierde is de recentheid van het verhaal belangrijk. De recentheid doet het effect van een verhaal ten goede. Ten slotte is het van belang dat het verhaal goed te begrijpen is voor de mensen die het verhaal opvangen (Brown, Denning, Groh, & Prusak, 2005; Shekari, Afshar, & Veyseh, 2012).

4 Social media als tool

Social media is een groot fenomeen hedendaags. Veel consumenten en andere stakeholders van bedrijven bevinden zich op deze platformen. Dit leidt ertoe dat het voor deze studie interessant is om social media in te zetten als platform. Hiervoor is het van belang om het gebruik en de mogelijkheden die social media biedt naar voren te brengen.

Gebruik social media

Intensiteit gebruikers social media

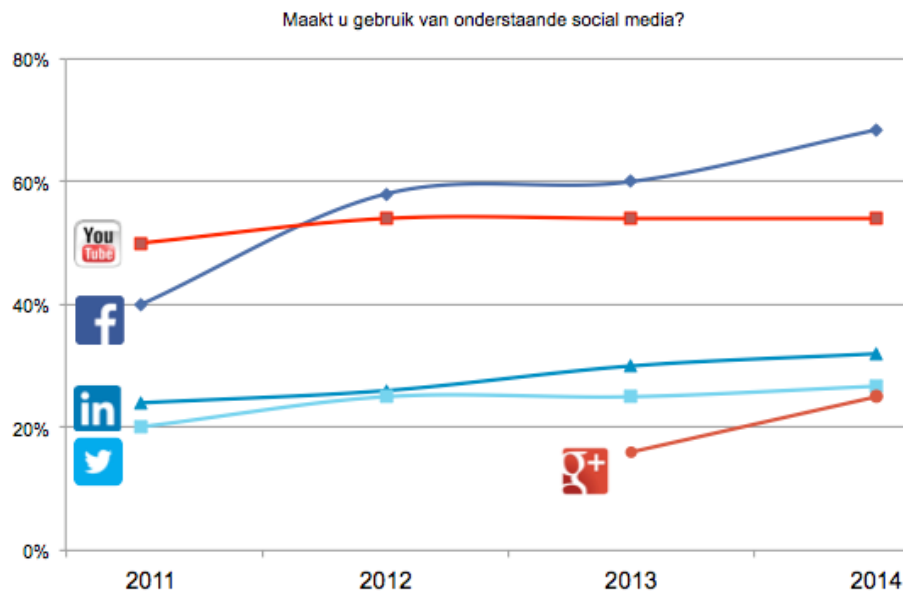


Figuur 3

Onderzoek binnen Amerika wijst uit dat er onder al haar inwoners gemiddeld 37 minuten per dag gebruik wordt gemaakt van social media (Stelzner, 2013). Een ander recent nationaal onderzoek door onderzoeksbureau Newcom Research & Consultancy naar social media gebruik onder ruim 15 duizend inwoners van 15 jaar en ouder brengt inzicht in deze markt voor Nederland. 90 procent maakt gebruik van sociale media, waarbij dit percentage voor 15 tot 39 jarigen verreweg het hoogst is. Newcom Research & Consultancy heeft de Nederlanders opgedeeld in vier typen gebruikers, zoals in figuur 3 is weergegeven. Hierbij is het gebruik, de intensiteit van gebruik en de houding ten opzichte van social media in overweging genomen. 3,5 miljoen Nederlanders zijn overtuigd gebruiker, wat inhoudt dat zij gebruik maken van minimaal drie social media platformen en dat zij relatief veel vertrouwen hebben in de impact van social media. Jongeren van 15 tot 19 jaar maken

gemiddeld gebruik van vier platformen, wat de grootte van deze groep een impuls geeft. Het percentage terughoudende mensen is relatief groot. Ondanks dat een groot deel van de afhakers binnen deze groep valt, maakt het grootste gebruik van 1 tot 2 platformen. De 3 miljoen sceptische Nederlanders zijn voornamelijk 65-plussers, die dan over het algemeen ook weinig vertrouwen hebben in social media.

Gebruik Facebook en Google+ gegroeid



Figuur 4 - (bron: Social media onderzoek 2014 – Van de Veer)

Facebook is het meest populaire platform onder de 15-plussers met haar 8.9 miljoen gebruikers, wat ruim 65% van de bevolking binnen deze categorie inhoudt (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014). Ruim 6 miljoen mensen maken dagelijks gebruik van dit platform en deze wordt dan ook door 59% van de Nederlanders als belangrijkste platform gezien. Over de wereld gezien, komen er dagelijks komen er ruim 800 miljoen gebruikers online op Facebook, wat 7 procent van de wereldbevolking inhoudt. Dit aantal actieve gebruikers groeit nog elke dag (Rademaker, 2014). Ten opzichte van deze 7 procent is de markt in Nederland met haar 45 procent dagelijkse gebruikers zeer groot. Echter moet wel in oogschouw worden genomen dat bij het landelijke onderzoek de leeftijdscategorie tot 15 jaar niet is meegenomen, wat het percentage naar alle waarschijnlijkheid met een aantal procenten had doen verlagen.

Youtube is na Facebook het grootste social media platform. Met een stabiel aantal van 7,1 miljoen gebruikers, waarvan 1,1 miljoen op dagelijkse basis, bereiken zij ruim de helft van alle 15-plussers die Nederland rijk is.

Zoals uit figuur 4 opgemaakt kan worden, is Google Plus een opvallend opkomend fenomeen. Vanaf 2013 maakten zij een groei door van 65 procent tot een aantal van 3,3 miljoen gebruikers in 2014 en bovendien is het aantal dagelijkse gebruikers verdubbeld.

Twitter heeft, ondanks haar lichte daling in actieve gebruikers, alsnog een belangrijk aandeel binnen het social media gebied. Het totaal aantal gebruikers heeft zelfs een lichte stijging meegemaakt, waardoor het totaal aantal gebruikers op 3,5 miljoen uitkomt.

Ook nieuwere platformen als Instagram, Pinterest en Snapchat vergroten hun markt. Zij zijn nog niet zo groot en breed ingezet als de besproken platformen, maar kunnen door de opkomende populariteit, gebruiksmethoden, andere invalshoeken en doelgroep toch interessante kanalen zijn om in het communicatieplan te integreren (van der Veer, 2014).

Toepassing en belang respons

Voor bedrijven is het belangrijk dat de informatie die zij plaatsen op social media kanalen ook interactie oplevert in de vorm van reacties, delen, likes, etc. Dit vergroot namelijk de naamsbekendheid van je bedrijf, merk of product, waardoor het eerder zal worden herkend. Bovendien zorgen responsen en activiteiten voor betere zoekmachineresultaten, mede te danken aan de dominantie die social media pagina's binnen de zoekresultaten heeft (Kaplan & Haenlein, 2010). Het koopgedrag van mensen wordt beïnvloedt door deze aanbevelingen van vrienden. Uiteindelijk zullen bedrijven die gebruik gaan maken van social media een omzetverhoging van gemiddeld ruim 18 procent ondergaan. Dit heeft tevens een positief verband met het aantal social mediakanalen waarin het actief is (Safko, 2010).

Een ander onderzoek geeft dit extra kracht bij. Uit deze grootschalige studie blijkt namelijk dat 73 procent van de mensen die informatie deelt de informatie dieper, grondiger en bedachtzamer verwerkt. 85 procent van het onderzoeksparticipanten zegt dat het lezen van de responsen van anderen hen helpt bij het begrijpen en verwerken van informatie en gebeurtenissen (Brett, 2012).

Het is dus van belang dat informatie gedeeld wordt en responsen oplevert. De stimulans tot het delen van content vindt zijn gronden in de relatie die de persoon hiermee heeft. Er zijn voor volgers vier voorname motivaties om te delen. De eerste en belangrijkste motivatie vindt zijn oorsprong in de vraag of de informatie nuttig en/of waardevol is voor degenen waarmee het gedeeld wordt en of het vermaak biedt voor deze personen. Een

tweede motivatie kan zijn dat door middel van het delen een eigen overtuiging een deel van de persoonlijkheid aan anderen wordt laten zien. Ten derde is het groeien en voeden van relaties in vele situaties een motiverende prikkel. De laatste belangrijke drijfveer is om uit te komen voor de merken die belangrijk zijn voor de delende persoon en deze kenbaar te maken. Deze vier motivaties laten zien dat het delen van content alles te doen heeft met relaties (Brett, 2012).

Ook het gebruik van afbeeldingen of foto's bij updates heeft positieve invloed op de keuze om te delen (Kaplan & Haenlein, 2010). Het toevoegen van een afbeelding aan een update is dan ook veelvoorkomend bij bedrijven, blijkt uit een onderzoek met 30.000 merken als deelnemende partijen. Driekwart van de geplaatste content bevat namelijk afbeeldingen. Een belangrijke reden hiervoor is de interactie die dit met zich meebrengt. 87 procent van de interactie komt dan ook voort uit updates die een afbeelding als hoofdbestandsdeel hebben. Dit valt te verklaren aan de emoties die getriggerd worden door foto's (Ross, 2014).

Wanneer een bedrijf content creëert is het dan ook belangrijk om deze motivaties van het publiek in oogschouw te nemen. Een goed hulpmiddel kan zijn om de volgende drie vragen te beantwoorden bij elke post. Hoe schept dit waarde aan het publiek? Op welke manier biedt het hun vermaak? Zullen zij het delen? Bij het beantwoorden van deze vragen wordt automatisch rekening gehouden met de motivaties tot delen.

Echter zijn er ondanks de voordelen nog vele bedrijven die zich nog niet aan social media wagen. Voornamelijk redenen hiervoor zijn het gebrek aan tijd en geld. Bovendien weerhouden de ondoenlijkheid van het meten van de waarde van deelname en de moeilijkheid van het integreren van social media met andere bedrijfsactiviteiten bedrijven ervan te participeren op social media (Safko, 2010). Door middel van investeringen in kennis en een duidelijk social media plan vallen de belangrijkste obstakels te overwinnen (Kaplan & Haenlein, 2010).

5 MVO-beleid via organizational storytelling in social media

De integratie van het MVO-beleid binnen social media in de vorm van een organisatieverhaal kan door de combinatie van voordelen die het biedt een effectieve methode zijn. Ondanks de onbekendheid van deze methode binnen de literatuur, zijn er in bijlagen enkele voorbeelden te vinden vanuit de praktijk.

Toepassing

De meest relevante en belangrijke richtlijnen voor de combinatie van MVO, social media en organisatieverhalen zijn gegeven waardoor een juiste uitvoering tot stand kan worden gebracht. De overige factoren waar eventueel rekening mee gehouden zou kunnen worden zijn al eerder vermeld en uitgewerkt. Elke organisatie is anders en heeft dus een verschillend beleid nodig. Ze bevinden zich in andere situaties, branches en omstandigheden. Bovendien heeft iedere organisatie een andere doelgroep, andere reputatie en andere stakeholders. Bij elk van deze richtlijnen en adviezen moet dus bewust worden nagedacht in hoeverre en op welke manier deze moet worden geïmplementeerd.

Organisatieverhalen kunnen zoals bediscussieerd verschillende vormen aannemen. Een organisatieverhaal kan bijvoorbeeld indiepen op de weg die het bedrijf of een product is gegaan. Ook kan het bepaalde interne zaken en verhalen kenbaar maken (Keogh, 2003; Boje, 1991). Wanneer dit via social media wordt toegepast, is het toevoegen van een foto of video gunstig voor de emotie die dit kan aanwakkeren. Een korte tekst waarbij een link is toegevoegd schept verheldering bij dit visuele verhaal. Het loskomen van emoties kan namelijk, bij juiste uitvoering, motiveren tot het delen van de content (Ross, 2014; Kaplan & Haenlein, 2010). Wanneer er een maatschappelijk verantwoord thema wordt toegevoegd waar emoties mee te doen zijn, kan dit effect zelfs versterkt worden (Sen, Du, & Bhattacharya, 2009).

Het laten blijken van zowel extrinsieke als intrinsieke motivatie in social media berichten is van belang om de geloofwaardigheid te doen toenemen en de scepticisme te doen dalen (Forehand & Grier, 2003). Hierbij moet direct of indirect worden erkent en wanneer nodig worden benadrukt dat de MVO-activiteiten voor zowel het bedrijf als voor de maatschappij gunstig zijn (Porter & Kramer, 2006). Een methode om dit te bewerkstelligen is om bij berichten niet op de input te richten, maar op de betrokkenheid van de organisatie en de impact die het heeft. Stakeholders interpreteren dit minder snel als pocherij, maar als inspanningen met ethisch juiste gronden (Sen, Du, & Bhattacharya, 2009). Een aanvullende geschikte methode is het incidenteel plaatsen van updates waarin duidelijk

naar voren komt dat er achter de schermen ook structureel duurzaam en maatschappelijk verantwoord wordt gehandeld. Hierdoor ziet de stakeholder dat intrinsieke motivaties een rol bij bedrijf en werknemer spelen en zij dus niet slechts extrinsiek gemotiveerd zijn. Bijlage 2 is hier een voorbeeld van. Dit kan vele vormen aannemen, waaronder een bedrijf die laat zien dat het werk creëert voor verstandelijk beperkten, een foto van de havelaars koffie en biologische broodjes die werknemers krijgen of een update van een cursus die het bedrijf volgt over het nieuwe werken. Bij het juist uitwerken hiervan, kunnen deze voorbeelden aan volgers duidelijk maken dat de intrinsieke motivatie van bedrijven zelfs doorgaat tot handelingen en werkwijzen van beperkte omvang. Door het verhogen van de geloofwaardigheid, wordt tevens met meer waarschijnlijkheid geprofiteerd van de voordelen die een organisatieverhaal biedt (Morgan & Dennehy, 1995).

Van bedrijven wordt veelal verwacht dat zij MVO-activiteiten ondernemen die een logisch verband met de kernactiviteiten van het bedrijf hebben. Ook heeft dit positieve invloed op de MVO-aantrekkingskracht van stakeholders (Cone, 2007; Simmons & Becker-Olsen, 2006; Menon & Kahn, 2003). Updates over MVO-activiteiten van de organisatie zullen dus meer impact hebben wanneer zij gerelateerd worden aan belangrijke activiteiten waar de organisatie zich over het algemeen op richt.

Verder zal het de uitwerking van de positieve effecten ten goede komen wanneer verhalen concreet zijn en vertellen over werkelijke mensen, gebeurtenissen of acties. Wanneer een verhaal algemene kennis is binnen het bedrijf of afdeling, zal dit in vele gevallen trots en gevoel van betekenis aan werknemers geven. Bovendien zijn de voordelen van een verhaal veelal groter wanneer de MVO-activiteiten bedrijf gerelateerd en uniek zijn. Originaliteit en inventiviteit zijn dus belangrijke schakels tot succes. Recentheid van het verhaal en de betekenis die een verhaal geeft kunnen ook tot eigenschappen dienen die de effectiviteit ten goede komt (Morgan & Dennehy, 1995; Brown, Denning, Groh, & Prusak, 2005; Shekari, Afshar, & Veyseh, 2012).

Wanneer MVO-activiteiten van een organisatie een lange termijn visie hebben, zal dit, eerder dan bij een korte termijn zienswijze, worden opgevat als een oprechte bekommernis van het bedrijf om het sociale welzijn te verhogen (Webb & Mohr, 1998). Het aantrekken van lange termijn operaties kan dus voornamelijk bij gebrek aan geloofwaardigheid een bruikbare tactiek zijn.

Er zijn vele platformen waar organizational storytelling plaats kan vinden. Facebook is de meest populaire, terwijl Twitter wellicht meer de doelgroep van een bedrijf vangt. Sites als

instagram zijn wellicht effectiever om bepaalde foto's mee te delen. De geschiktheid van een platform hangt voor bedrijven dus af van verschillende factoren, waarbij onder andere het vertrouwen van publiek, het bereik, het soort publiek en de respons in overweging moet worden genomen.

Versterkende effecten van combinatie

Storytelling, maatschappelijk verantwoord ondernemen en social media hebben elk eigen positieve effecten bij juist gebruik. Deze effecten zijn in zekere maten complementen, waarbij zij elkaar zullen versterken.

Het delen van content heeft alles te maken met relatie. Zo ook organisatieverhalen waar een relatie tussen de stakeholder en het bedrijf wordt gecreëerd (Shekari, Afshar, & Veyseh, 2012). Dit is voornamelijk het geval wanneer nuttige en waardevolle informatie wordt medegedeeld. Informatie van deze aard neigt er ook eerder naar gedeeld te worden (Brett, 2012).

Stakeholders hebben steeds meer de overtuiging dat bedrijven maatschappelijk verantwoord moeten ondernemen. Dit is dus de overtuiging en persoonlijkheid van deze stakeholders zelf. Uit onderzoek blijkt dat updates die je eigen overtuiging en persoonlijkheid weerspiegelen eerder aanzetten tot delen (Brett, 2012). Een verhalende benadering doet dit effect nog eens versterken, aangezien het publiek zich door een dergelijke benadering eerder aangesproken of geraakt voelt en het hierdoor intenser beleefd (Kaplan & Haenlein, 2010).

Ondanks dat er nog geen wetenschappelijk onderzoek gedaan is naar de leeftijdsklasse die zich het meest bekommerd om maatschappelijk verantwoord ondernemen en naar de leeftijdsklasse die snel voor overtuigingen, denkbeelden, standpunten en meningen uitkomt, is het waarschijnlijk dat dit vooral de onderste helft van alle leeftijdsgroepen treft. Wanneer dit werkelijk het geval is, combineert dit goed met het onderzoek dat aantoonde dat voornamelijk de leeftijdsklasse 15 tot 39 zich op sociale platformen bevindt (van der Veer, 2014). Echter moet aan deze veronderstelling niet teveel waarde worden gehecht, maar kan deze wel worden meegenomen in het denkbeeld.

Het toepassen van organisatieverhalen in social media om het MVO-beleid kenbaar te maken, kan in vele gevallen een bruikbare methode zijn wanneer goed rekening wordt gehouden met bovenstaande zienswijzen.

6 Conclusie

Aan de hand van de probleemstelling en de geformuleerde deelvragen zal tot een slotsom worden gekomen van dit onderzoek. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en enkele aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

De conclusies uit de deelvragen worden samengebundeld en werken naar een antwoord op de onderzoeksvraag toe. De hoofd- en deelvragen waren als volgt gedefinieerd.

Hoofdvraag

"In hoeverre kan organizational storytelling in social media worden ingezet om een bedrijf haar visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen te communiceren aan stakeholders?"

Deelvraag 1

"Wat is het belang van het communiceren van duurzaam ondernemen en welke benaderingen zijn hiervoor het meest effectief?"

Deelvraag 2

"Wat zijn de effecten van organizational storytelling en waar moet rekening mee worden gehouden bij de toepassing?"

Deelvraag 3

"Hoe is het gebruik van verschillende social media platformen en hoe kan dit effectief worden benut door bedrijven?"

Deelvraag 4

"Wat zijn de mogelijkheden om de visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen te communiceren via organizational storytelling in social media en wat kan deze combinatie bieden?"

Het communiceren van het MVO-beleid krijgt vanwege zowel intrinsieke als extrinsieke motivaties een steeds belangrijkere plaats binnen het communicatiebeleid van organisaties. De uitdaging bij het communiceren van MVO-communicatie vindt zijn oorsprong in het verminderen van scepticisme onder stakeholders en het overbrengen van de gewenste motieven van de MVO-activiteiten. Bij toepassing hiervan moet rekening

worden gehouden met verscheidene factoren en richtlijnen. Ten eerste geeft het een positieve wending wanneer de betrokkenheid van een bedrijf en de sociale impact hiervan worden benadrukt. Ten tweede resulteert een lange termijn maatschappelijke betrokkenheid met een bepaalde activiteit of voor een bepaald doel in meer geloofwaardigheid van de intrinsieke motivatie. Dit betekent niet dat organisaties slechts lange termijn projecten moeten aangaan, maar dit kan een positieve invloed hebben wanneer het vertrouwen in de intenties van de organisatie laag is. Ten derde kan het erkennen dat de MVO-inspanningen die het bedrijf onderneemt gunstige effecten heeft voor zowel het bedrijf als de maatschappij de geloofwaardigheid ten goede komen. Ten vierde zorgt het aangaan van MVO-activiteiten die een logisch verband hebben met de kernactiviteiten van de organisatie doorgaans voor een positieve reactie van stakeholders. Ten slotte moet in gedachte worden gehouden dat de focus niet te veel moet verplaatsen naar het MVO-beleid. Een niet reële verhouding tussen de aandacht naar MVO-activiteiten en naar de kernactiviteiten van de organisatie zorgen namelijk voor argwaan bij de stakeholder.

Organisatieverhalen helpen informatie tastbaar en onthoudbaar te maken. Tevens kan het verbinding scheppen, betekenis geven, emoties oproepen en houvast bieden. Om deze effecten zo groot mogelijk te krijgen, moeten organisatieverhalen concreet zijn en vertellen over werkelijke mensen, gebeurtenissen of acties. Ook moet het aansluiten bij de cultuur van de organisatie. Daarnaast resulteert een algemene kenbaarheid van het verhaal binnen de afdeling of het bedrijf in een sterker saamhorigheidsgevoel. Bovendien moet een verhaal geloofwaardig overkomen, maar toch uniek zijn. Recentheid en de begrijpbaarheid van een verhaal doen de positieve effecten veelal ook ten goede.

Social media heeft anno 2014 een enorm groot bereik. Voor organisaties zijn er dan ook tal van interessante en bruikbare platformen om zich op te profileren. Het meest geschikte platform hangt sterk af van verschillende factoren. Het soort organisatie, de doelgroep en het bereik zijn hier voorbeelden van.

De drie pijlers social media, organisatieverhalen en maatschappelijk verantwoord ondernemen, kunnen goed gecombineerd worden. Aangezien de afzonderlijke voordelen van de pijlers veelal complementen van elkaar zijn, kunnen de effecten versterkt uitvallen. Bij het combineren moet veelal rekening worden gehouden met de richtlijnen en toepassingen van elk van de pijlers. Ondanks de mogelijkheden die er zijn, vergt het veel inlevingsvermogen, creativiteit en kennis om de voordelen die deze combinatie kan bieden ook daadwerkelijk te benutten.

7 Discussie en vervolgonderzoek

De beperking van tijd en grootte die deze scriptie heeft, zorgt ervoor dat er feitelijk twee keuzes waren. De eerste keuze was een enorme specificering van het onderzoek, waardoor het voor specifieke bedrijven in specifieke omstandigheden veel kan bieden. De tweede keuze was het breed houden van het onderzoek, waardoor het voor meer bedrijven in meer sectoren relevant is. Echter kan er dan beperkt rekening worden gehouden met opsplitsing en uitzonderingen, waardoor bij implementatie steeds sterk moet worden nagedacht welke methodes en toepassingen voor de bestaande situatie relevant is. Dit vereist dan ook expertise binnen de organisatie. Alhoewel deze tweede keuze in veel gevallen niet als beste wordt aangemerkt, is het in door de nieuwe kennis die dit onderzoek biedt de juiste keuze voor deze studie. Voor verder onderzoek wordt dan ook aangeraden om meer te specificeren naar bedrijf, situatie en omstandigheden.

Hiernaast is een besef dat individuen soms meerdere soorten relaties met een specifiek bedrijf hebben, bijvoorbeeld werknemer, klanten en investeerder, belangrijk. Aangezien verschillende stakeholdersgroepen verschillende verwachtingen van het bedrijf en verschillende informatieverwachtingen hebben, is het voor vervolg onderzoek een goede mogelijkheid om te onderzoeken hoe een bedrijf het beste kan communiceren naar verschillende doelgroepen.

Aan de vele voordelen die het de uitvoering van dit onderzoek kan bieden, zitten echter ook vele voorwaarden. Ook aan de afzonderlijke richtlijnen voor toepassing die in het onderzoek zijn gegeven, zitten vaak een aantal voorwaarden die niet in dit onderzoek zijn meegenomen. Het is in sommige situaties aan te raden om de betreffende bron te raadplegen ter voorkoming van onjuiste implementatie.

In dit onderzoek bij de combinatie van de drie pijlers logisch beredeneerde verbanden getrokken die leiden tot versterkende voordelen. Ondanks de logica die dit bezit, is dit tot op heden nog niet met empirisch onderzoek aangetoond.

Literatuurlijst

- Alsop, R. (2005). Communicating corporate citizenship. *Leading Perspectives*, 4-5.
- Baker, H., & Nofsinger, J. (2012). *Socially Responsible Finance and Investing: Financial Institutions, Corporations, Investors, and Activists*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Retrieved from <http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=Wc1MVim7DwYC&oi=fnd&pg=PA39&dq=corporate+social+responsibility&ots=qEzJxLoh1W&sig=6FVIMUuGTfptS0MAFeRkoXoXsiU#v=onepage&q=corporate%20social%20responsibility&f=false>
- Bertens, C., Veldhuis-Van Essen, C., & Snoei, J. (2011). *MVO-ambities in het MKB*. Zoetermeer: EIM. Retrieved from <http://www.mvoprestatieladder.nl/doc/MVOambitiesinhetMKB.pdf>
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *Sloan Management Review*, 49, 37-44.
- Boje, D. M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126.
- Boyce, M. (1996). Organizational Story and Storytelling: A Critical Review. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 5.
- Brett, B. (2012). The Psychology of Sharing. *The New York Times*.
- CBS. (2013). *Green growth in The Netherlands*. The Hague/Heerlen: Statistics Netherlands. Retrieved from <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/2C613080-F668-439C-B12C-98BF361B5ADF/0/2013p44pub.pdf>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014, mei 28). *Regionale kerncijfers Nederland*. Retrieved from Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70072NED&D1=0-88&D2=0,2,11,24,68,94,466&D3=9-14&HDR=T&STB=G1,G2&VW=T>
- Cone. (2007). *Cause Evolution and Environmental Survey*. Boston: Research & Insights.
- Cone Communications. (2013). *Global CSR Study*. Boston: Cone Communications. Retrieved from <http://www.conecomm.com/2013-global-csr-study-release>
- Deloitte. (2009). *Sustainability trends and new shopper insights*. Association, Grocery Manufacturers. Retrieved from http://www.greenbiz.com/sites/default/files/document/US_CP_GMADeloitteGreenShopperStudy_2009.pdf
- Driscoll, C., & McKee, M. (2007). Restorying a culture of Ethical and Spiritual Values: a role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 205-217.

- Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2010, januari 15). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility: The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1).
- Ellen, P., Webb, D., & Mohr, L. (2006). Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible program. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 147-157.
- Forehand, M., & Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13, 349-356.
- Friestad, M., & Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: how people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21, 1031.
- Gargiulo, T. (2005). *The Strategic Use of Stories in Organizational Communication and Learning*. New York: M.E. Sharpe.
- Grayling Pulse. (2012). *The global communications industry barometer*. Grayling PULSE. Retrieved from <http://www.globalalliancepr.org/website/news/results-autumn-edition-global-grayling-pulse-survey-are-now-available-online>
- Griffin, P., & Sun, Y. (2012). *Going Green: Market Reaction to CSR Newswire Releases*. University of California. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1995132>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Keogh, D. (2003). *Using Narrative to Develop Healthier More Effective Organizations*. Lisle: Benedictine University.
- Lambert, J. (2013). *Digital Storytelling: Capturing Lives, Creating Community*. New York: Routledge.
- McLellan, H. (2006). Corporate Storytelling Perspectives. *The Journal for Quality and Participation*, 17-20,43.
- Morgan, S., & Dennehy, R. F. (1995). Organizational Storytelling: Telling Tales in the Business Classroom. *Development In Business Simulation & Experiential Exercises*, 22.
- Nalband, A., & Al-Amri, M. (2013). Corporate social responsibility: Perception, practices and performance of listed companies of Kingdom of Saudi Arabia. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 284-295.
- Naslund, A., & Baer, J. (2011). *The NOW Revolution*. Hoboken, New Jersey, Verenigde Staten: John Wiley & Sons, Inc.
- Parfit, D. (1984). *Reasons and Persons*. Oxford: Oxford University Press.

- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Social*. Harvard Business Review. Retrieved from <http://www.natcapsolutions.org/business-case/HBR2006business-case.pdf>
- Poulton, S. M. (2005). Organizational Storytelling, Ethics and Morality: how stories frame limits of behaviour in organizations. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(2).
- Putman Cramer, A., & Biris, I. (2012). *Winst om trots op te zijn*. Amsterdam: Noordam & De Vries b.v.
- Rademaker, M. (2014, april 24). *Facebook heeft dagelijks 800 miljoen gebruikers*. Retrieved from nu.nl: <http://www.nu.nl/tech/3759032/facebook-heeft-dagelijks-800-miljoen-gebruikers.html>
- Reputation Institute. (2013). *CSR RepTrak 100*. New York: Reputation Institute.
- Ross, P. (2014). *Photos Are Still King on Facebook*. New York: Socialbakers.
- Safko, L. (2010). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Savage, G., Nix, T., Carlton, J., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The executive*, 5(2), 61-75.
- Schäfer, M., Papers, A., & Lopez, S. (2011). *Around the World in 80 Brands*. New York: 3DAccountability & Coolbrands.
- Scheringa, A., & Tesselaar, S. (2009). *Storytelling handboek - Organisatieverhalen voor managers, trainers en onderzoekers*. Boom uitgevers.
- Schiefelbein, K. (2012). *Using the right CSR communication strategy: The impact on consumer attitude and behavior*. Enschede: University of Twente. Retrieved from <http://essay.utwente.nl/62190/>
- Schlinke, J., & Crain, S. (2013). Social Media from an Integrated Marketing and Compliance Perspective. *Journal of Financial Service Professionals*, 82-95.
- Sen, S., Bhattacharya, C., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in Strengthening multiple stakeholders relationships: a field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 158-166.
- Sen, S., Du, S., & Bhattacharya, C. (2009). Building relationships through corporate social responsibility. *Handbook of Brand Relationships*, 195-211.
- Shekari, H., Afshar, M. A., & Veyseh, S. M. (2012, december). Story and Storytelling in Organizations. *Social Science Letters*, 1(1).
- Shirazi, S., Shekari, H., & Veyseh, S. M. (2011, Augustus). Organizational Storytelling: Concepts, characteristics and advantages. *International Journal of Research in Computer Application and Management*, 1(6), 1-4.

- Signorelli, J. (2012). *StoryBranding: Creating Stand-Out Brands Through The Power of Story*. Greenleaf Book Group Press.
- Steen, M. (1999). Storytelling Sells. *Infoworld*, 21(22).
- Stelzner, M. A. (2013). *2013 Social Media Marketing Report*. New York: Social Media Examiner.
- van der Veer, N. (2014). *Social media onderzoek 2014*. Amsterdam: Newcom Research & Consultancy.
- van Gelder, J., & Herder, A. (2011). *Praktijkonderzoek Transparantie*. Amsterdam: Profundo.
- van Tilburg, R., Francken, M., van Tulder, R., & da Rosa, A. (2012). *Duurzaam ondernemen waarmaken*. Gorcum b.v.

Bijlagen

Bijlage 1



Nestlé @Nestle - May 21

CocoaAction complements #Nestle Cocoa Plan, which aims to improve cocoa farmers' livelihoods: bit.ly/OCx7ag
pic.twitter.com/Ck72H1YFuA

↩ Reply ↻ Retweet ★ Favorite

Flag media

Nestlé wil de indruk creëren dat zij rekening houdt met de omstandigheden waar cacaoboeren zich in begeven. Op het platform Twitter plaatsten zij een foto waarin wordt gewerkt op een cacaoplantage. Een tekst en een link werden toegevoegd en zorgden voor de nodige verheldering. Deze foto roept wellicht emotie op bij mensen, waardoor zij eerder begaan zijn met deze mensen. De pagina waar de toegevoegde link naar verwijst, bevat dan ook een video waarin op een verhalende, ludieke, informatieve en tegelijkertijd begane manier wordt uitgelegd hoe het cacaoplan van Nestlé in elkaar steekt en hoe zij hier verantwoord en onderscheidend mee omgaan. Tevens worden de ambities aangegeven. Dit is een typisch voorbeeld van hoe organisatieverhalen via social media MVO kracht kunnen bijgeven.

Bijlage 2

RETWEETED BY SUSTAINABLERSM



Bas Louwman @Louwman · Feb 5

Bedankt @RolandBergerNL voor de mokken, dat scheelt 100'en wegwerpbekertjes ;-) (#greening @sustainblersm)



Een medewerker van de Rotterdam School of Management (RSM) toont via Twitter zijn dank aan degene die mokken heeft gegeven. Hij meldt aan de hand van een foto dat het honderden wegwerpbekertjes zal schelen. Deze update is opgevangen door de RSM en heeft deze gedeeld met haar netwerk. Op deze manier wordt op een informele en indirecte manier kenbaar gemaakt dat de RSM zich achter de schermen ook bezig houdt met duurzaam ondernemen.

Bijlage 3



Dit is een geen werkelijk ingezette reclame, maar het zou een goed voorbeeld kunnen zijn van een organisatieverhaal via social media. Ondanks dat een duurzame intentie ontbreekt aan deze foto, zou het een effectief social media bericht kunnen zijn van bijvoorbeeld Ben & Jerry's. Het genietmoment en het delen staan hier centraal, wat tevens schets waar Ben & Jerry's voor probeert te staan. Dit geldt voor deze organisatie dus als een organisatieverhaal die emotie en herinneringen oproept bij haar stakeholders. Dit kan vervolgens weer resulteren in respons in de vorm van bijvoorbeeld het delen van de foto. Ook zorgt het onder andere voor verbondenheid en trouwheid.

Bijlage 4



TOMS shoes is een bedrijf dat zich stevig inzet voor armoede. Zij doneren bij elk paar schoenen dat zij verkopen ook een paar aan kinderen die in armoede verkeren. Ze laten de impact die dit heeft aan fans zien door middel van het delen van foto's op verschillende platformen. De lange termijn visie, het focussen op de impact, de foto, de uniekheid, de emotie die het oproept, het verhaal van de organisatie dat hiermee te doen is en het meetbare effect dat een aankoop van een klant heeft zijn allen factoren die helpen aan de geloofwaardigheid. Bovendien zal het voor velen als stimulans gelden om schoenen bij TOMS shoes aan te schaffen.

Bijlage 5



Erasmus Universiteit @erasmusnieuws · Mar 21
Rector magnificus Huib Pols in actie voor @NLDOET in verzorgingstehuis @wijzijnvanaafje #impact #erasmus4rdam
pic.twitter.com/j54JXAJmNI

↩ Reply ↻ Retweet ★ Favorite

Flag media

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) plaats een update op Twitter waarbij zij laten zien dat er actief wordt meegedaan aan de landelijke actie NLDOET waarbij veel Nederlandse organisaties zich inzetten voor de maatschappij. De Erasmus laat hier zien dat zelfs de rector magnificus meedoet en helpt in een verzorgingshuis. Dit maakt het verhaal persoonlijk en het laat zien dat werknemers zich inzetten voor vrijwilligerswerk. De EUR maakt door middel van andere updates ook activiteiten en projecten met een lange termijn visie kenbaar. Hierdoor zal dit korte termijn project de geloofwaardigheid van de intrinsieke motivatie niet aantasten.

Bijlage 6



Hoera! Onze samenwerking met AMREF Flying Doctors is ondertekend! (8 foto's)

Samen met AMREF Flying Doctors maken we ons hard voor verbetering van de zorg in Afrika! We streven naar verbetering van de medische faciliteiten en meer opgeleid personeel. <http://philips.to/HJkwzV>



Door middel van foto's probeert Philips de nodige emoties aan te wakkeren bij haar publiek. Zij laten hier zien dat zij een lange termijn samenwerking ondergaan. De toegevoegde foto's helpen bij het losmaken van emoties en het creëren van verbondenheid. De aard en grootte van de samenwerking, de verbondenheid met de kernactiviteiten en andere informatie wordt weergegeven op de pagina waarnaar de link verwijst. Hierbij geven zij ook aan dat deze samenwerking baten oplevert voor zowel de Afrikaanse zorg als voor Philips. Deze benadrukking verlaagt het scepticisme van de stakeholder in deze samenwerking. Dit laat tevens mooi het organisatieverhaal van Philips zien, aangezien deze samenwerking de ambities van Philips tegemoet komt.