

Willen en Kunnen: De sleutel tot ecocentrische organisaties

Hoe zelfovertuiging de relatie tussen de perceptie van maatschappelijk verantwoord ondernemen en ecologisch gedrag binnen organisaties beïnvloedt.

Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit Rotterdam

Auteur	Arjen Verleun
Studentnummer	490329
Masterscriptie	MSc Business Administration
Coach	Prof. Marius van Dijke Department of Business-Society Management
Co-reader	Dr. Maarten Wubben Department of Business-Society Management
Periode	Augustus 2019
Lichting	2017-2019

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties.

De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Erasmus Universiteit Rotterdam c.q. Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is in geen enkel opzicht aansprakelijk voor de inhoud ervan.

VOORWOORD

Voor u ligt de masterscriptie ‘Willen en Kunnen: De sleutel tot ecocentrische organisaties – *Hoe zelfovertuiging de relatie tussen de perceptie van maatschappelijk verantwoord ondernemen en ecologisch gedrag binnen organisaties beïnvloedt.*’ Het onderzoek voor deze scriptie naar vrijwillig ecologisch gedrag binnen organisaties is uitgevoerd onder energiepartijen in Nederland. Deze masterscriptie is geschreven in het kader van het afstuderen voor de opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management.

Vanuit mijn persoonlijke interesse voor duurzaamheid en mijn milieubewuste levensstijl ervaar ik dat mijn omgeving er andere visies op nahoudt. Daar waar ik duurzaamheid als positief benader en de motivatie heb om het te *willen* zijn, zien anderen duurzaamheid vaak als een (door de overheid opgelegde) verplichting en een kwestie van *moeten* zijn. Deze wezenlijke verschillen zijn aanleiding geweest voor dit onderzoek.

Met mijn coach, prof. Marius van Dijke, heb ik de aanleiding aan kunnen scherpen tot een uitvoerbaar kwantitatief onderzoek. Naast mijn coach voorzag tijdens dit onderzoek mijn co-reader, dr. Maarten Wubben, mij eveneens van nuttige feedback. Beiden wisten mij dermate te inspireren om mij in de literatuur te verdiepen dat ik tot bruikbare, vernieuwende inzichten ben gekomen. Hierbij wil ik van de gelegenheid gebruik maken om beide heren te bedanken voor hun begeleiding en ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Tevens wil ik mijn collega’s van EE Care graag bedanken voor hun flexibiliteit en de mogelijkheid om deze tweejarige opleiding naast mijn werk te kunnen volgen. Ik heb hierdoor vanuit de theorie direct praktische verbindingen kunnen leggen. Tevens wil ik ook mijn familie en vrienden bedanken voor hun support en de acceptatie van de beperkte vrije tijd die ik met hen heb kunnen doorbrengen vanwege de studie.

Tot slot wil ik afsluiten met een op de milieuproblematiek toepasbaar Chinees gezegde die Bandura (1988) in zijn werk onder de aandacht brengt:

“You cannot prevent the birds of worry and care from flying over your head. But you can stop them from building a nest in your head”

Ik wens u veel leesplezier toe.

Arjen Verleun

Rijswijk, 19 augustus 2019

MANAGEMENTSAMENVATTING

Met de toenemende kennis over de impact op het milieu (zoals – versnelde – klimaatverandering) van de huidige levensstijl in moderne samenlevingen, is milieuvriendelijke gedragsverandering een aandachtsgebied geworden binnen organisaties (e.g., maatschappelijk verantwoord ondernemen; MVO). Doordat medewerkers psychologisch worden beïnvloed door hun omgeving (e.g., handelingen van de organisatie), beïnvloeden MVO-percepties van medewerkers het individuele handelen en dus het gedrag. Dit milieuvriendelijke gedrag wordt in deze studie benaderd als ecologisch gedrag. Wanneer binnen de organisatie het ecocentrisch paradigma de boventoon voert (i.e., de geldende norm is), is dit hetgeen wat de medewerkers goedkeuren en zich dus aan *willen* conformeren. Ondanks dat men zich hieraan wil conformeren is het noodzakelijk dat men ook weet hoe men daartoe *in staat* is. Individuen met een hoge mate van zelf-effectiviteitsovertuiging of zelfovertuiging (i.e., self-efficacy) zijn actiegeoriënteerd en eerder in staat om zich aan de norm te kunnen conformeren. Verschillen in de zelfovertuiging kunnen een verklaring zijn voor het feit dat er onderscheid bestaat in ecologisch gedrag.

Dit maakt het theoretisch raamwerk voor dit onderzoek compleet; wanneer het ecocentrisch paradigma de norm is, in de vorm van MVO-percepties, en de wijze waarop de norm kan worden nageleefd duidelijk is, in de vorm van zelfovertuiging, is het aannemelijk dat deze constructen tezamen als interactie-effect een versterkende werking hebben op het ecologisch gedrag van de medewerkers dan als individuele regressoren.

Uit de analyse van de enquêtedata van 131 respondenten, werkzaam in de Nederlandse energiesector, is gebleken dat in deze studie meer ecologisch gedrag getoond wordt naarmate MVO, in perceptie van de medewerker, de norm is binnen de organisatie. Dus vanuit strategische MVO-doelstellingen kunnen organisaties de milieuprestaties stimuleren, doordat het gedrag van de medewerkers door MVO wordt beïnvloed. Zelfs wanneer de medewerker zichzelf niet als een milieubewust persoon ziet, zal men conformerend gedrag vertonen. Daarentegen is zelfovertuiging geen significante moderator op de relatie tussen MVO-percepties en ecologisch gedrag. Hiervoor zijn logischerwijs een aantal redenen te geven.

Allereerst blijkt dat zelfovertuiging op zichzelf een onafhankelijke variabele is voor ecologisch gedrag en dat in organisaties waar men MVO belangrijk vindt ecologisch gedrag niet ingewikkeld is om uit te voeren, waarmee zelfovertuiging niet nodig is om het gewenste resultaat te bereiken.

Daarnaast is het creëren van ondersteunende contextuele omstandigheden en het wegnemen van barrières in de richting van het ecologische gedrag toereikend om de focus van medewerkers op de ecologische doelen te plaatsen en de beoogde resultaten te bereiken. Voornamelijk doordat medewerkers zich hiermee op zowel organisationeel als op sociaal vlak kunnen identificeren.

Uitingen van vrijwillig ecologisch gedrag blijken vanuit deze studie direct beïnvloed te worden door zelfovertuiging. Dit maakt vervolgonderzoek naar zowel zelfovertuiging, MVO en ook normatieve aspecten betekenisvol om ecologisch gedrag bij individuen in organisaties te verklaren.

Kernwoorden: ecologisch gedrag (organizational citizenship behavior for the environment); MVO-percepties (perceived CSR); zelfovertuiging (self-efficacy)

INHOUDSOPGAVE

INTRODUCTIE	2
Inleiding	2
Aanleiding	2
Wetenschappelijke relevantie	3
Maatschappelijke relevantie	4
LITERATUURONDERZOEK	6
De MVO-percepties van de medewerker en het ecologisch gedrag	6
Het modererende effect van de psychologische zelfovertuiging	8
METHODOLOGIE	10
Respondenten en procedure.	10
Operationalisatie	11
Afhankelijke variabele	11
Moderator	12
Onafhankelijke variabelen	12
Controlevariabelen	13
RESULTATEN	14
Factoranalyse	14
Correlatieanalyse	15
Regressieanalyse	15
DISCUSSIE	17
Theoretische implicaties	17
Praktische implicaties	19
Limitaties	20
Suggesties voor vervolgonderzoek	22
CONCLUSIE	23
REFERENTIES	24
BIJLAGEN	28
Bijlage A: Beschrijvende statistieken	28
Bijlage B: Schaal voor ecologisch gedrag	29
Bijlage C: Schaal voor zelfovertuiging	29
Bijlage D: Schalen voor percepties op maatschappelijk verantwoord ondernemen	29
Bijlage E: Scatterplots en outliers op correlaties	31
Bijlage F: Outliers op constructen	31
Bijlage G: Factoranalyses	32
Bijlage H: Residuenanalyses	33
Bijlage I: Enquête in pdf	34

INTRODUCTIE

Inleiding

De mensheid heeft de afgelopen decennia intensief gebruik gemaakt van fossiele grondstoffen. Het gebruik en de productie van deze grondstoffen heeft welvaart opgeleverd waarbij de op groei gebaseerde economische ontwikkeling sinds de tweede helft van de negentiende eeuw stand houdt door de fossiele grondstoffen (Mani, Hussein, Gopalakrishnan, & Wadhwa, 2018). De mensheid leeft in de fossiele wereld en consumeert producten en diensten die door fossiele grondstoffen zijn gecreëerd en mogelijk gemaakt (e.g., globalisering). Kortom, de mensheid is afhankelijk van de fossiele industrie (Nel & Cooper, 2009). De milieuproblemen die veroorzaakt worden door de fossiele industrie worden steeds groter en de urgentie voor oplossingen neemt toe. Op wereldschaal omvatten deze problemen onder meer – versnelde – klimaatverandering, conflicten over grondstoffen, met name olie, en lucht-, water- en bodemverontreiniging (Steg, Bolderdijk, Keizer, & Perlaviciute, 2014; Steg & Vlek, 2009). De uiteindelijke gevolgen van deze problemen zijn negatieve veranderingen in de kwaliteit en kwantiteit van al het leven op aarde. Deze wereldwijde problemen vormen de inspiratie voor deze studie.

Aanleiding

De milieuproblematiek kan op diverse manieren aangepakt worden. Bijvoorbeeld door innovaties, internationale afspraken of overheidsbeleid, maar de beïnvloeding van het gedrag van individuen binnen organisaties mag vanwege de kleinschaligheid en de lage kosten niet vergeten worden (Osbaldiston & Schott, 2012). Osbaldiston en Schott (2012) stellen dat iedereen de keuze heeft om ervoor te kiezen om gedrag aan te nemen dat beter is voor het milieu (e.g., verminderen van gebruik van grondstoffen en energie). Dit gedrag wordt in de literatuur pro-milieugedrag genoemd (p. 258). Lang niet iedereen toont pro-milieugedrag om de persoonlijke impact op het milieu te verminderen, terwijl ieder individu hiermee uit eigen beweging en vrijwillig kan starten. Hier ligt dan ook een kans voor voorstanders van de milieubeweging in het algemeen, maar ook voor onderzoekers, leiders van milieuorganisaties en de overheid om mensen te motiveren om zich in te zetten voor het milieu.

Sinds de wereldwijde milieuproblematiek een urgente positie inneemt en de bewustwording van de menselijke impact op het milieu toeneemt (Steg & Vlek, 2009), zijn organisaties genoodzaakt om mee te bewegen (Porter & Kramer, 2009). Steeds meer organisaties streven naar nieuwe, verantwoorde vormen van ondernemen en sommige

organisaties hebben daarmee oprecht ecologische motieven. Niet in de eerste plaats vanuit normatieve redenen zoals een verantwoordelijkheidsgevoel en plicht (Bansal & Roth, 2000), maar omdat consumenten en medewerkers hier naar vragen (Porter & Kramer, 2009). Er kan dus worden gesteld dat er vanuit het milieuperspectief een injunctieve norm (i.e., wat de meeste mensen goedkeuren dan wel afkeuren; Cialdini, Reno, & Kallgren, 1990) binnen organisaties wordt nageleefd, waarbij wordt uitgegaan van de vrijwilligheid van individuen en niet van opgelegde formele regels. Deze vrijwilligheid uit zich in acties die voortkomen uit bottom-up initiatieven, zoals het scheiden van afval of het bewuster omgaan met energie.

De positieve effecten van individuele initiatieven zijn onbetwistbaar. Tegenstrijdig genoeg is dit soort vrijwillig pro-milieugedrag binnen organisaties onderbelicht gebleven in onderzoek naar de manier waarop de milieuproblematiek vanuit organisaties kan worden aangepakt (Boiral, 2009). Het lukt organisaties niet goed om bottom-up ecologische initiatieven te stimuleren, omdat milieukwesties worden gekenmerkt door diversiteit en complexiteit. Hierdoor zijn formele managementsystemen niet toereikend om het mogelijke of wenselijke gedrag te realiseren om negatieve ecologische effecten te verminderen (Boiral, 2002). Het succes van milieuprogramma's van organisaties hangt daardoor af van het gedrag van medewerkers, wat buiten de formele beoordelingssystemen valt (Daily, Bishop, & Govindarajulu, 2009). Tegelijkertijd is vrijwillige medewerkersparticipatie met vooruitstrevende ecologische ambities onder medewerkers onmisbaar om negatieve ecologische gevolgen bij de veroorzaker te verminderen (Hanna, Rocky Newman, & Johnson, 2000). Inzicht in pro-milieugedrag is dus van cruciaal belang omdat het zal bijdragen aan de ontwikkeling van theorieën om pro-milieugedrag te managen en om managers te informeren bij het bedenken van interventies om dit gedrag aan te moedigen (Sawitri, Hadiyanto, & Hadi, 2015).

Wetenschappelijke relevantie

Bedrijfskundig onderzoek focust zich hoofdzakelijk op de antropocentrische en intra-organisationale perspectieven, waarmee de bredere ecologische vraagstukken worden genegeerd (Boiral, 2009). Dit opkomende onderzoeksgebied van de psychologie van ecocentrische doelstellingen en het opvolgende pro-milieu of ecologisch gedrag binnen organisaties (OCBE) is beperkt. Empirisch onderzoek naar invloeden van de MVO-doelstellingen op het organisationeel gedrag (OCB) van individuen kan als startpunt gebruikt worden (Glavas & Godwin, 2013; Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki, 2013). Elk

van deze studies vindt enige steun voor een positieve relatie tussen de MVO-doelstellingen in perceptie van de medewerkers en OCB.

Hoewel deze studies een belangrijke bijdrage leveren op dit gebied, hebben ze een tweetal beperkingen gemeen. Allereerst de eisen inzake de opzet van het onderzoek. Ondanks dat bovengenoemde studies bijdragen aan de kennis over MVO, zijn er voornamelijk onderzoeken gedaan naar de effecten van MVO en relatief weinig empirische onderzoeken gedaan naar verschijnselen van MVO op individueel niveau of groepen van individuen in organisaties (Aguinis & Glavas, 2012). Als gevolg van dit gebrek in onderzoeksopzet ontbreekt het ook bij de theorieën, die ten grondslag liggen aan de potentie van MVO-percepties, aan toetsing en kennis. Recent onderzoek heeft er echter op gewezen dat MVO niet alleen tegemoet kan komen aan de instrumentele, relationele en zekerheidsbehoeften van medewerkers in organisaties. Juist omdat MVO doordringen is in ethische en morele kwesties (Aguinis, 2011) is het relevant om te spreken over de mentale capaciteit van individuen om, al dan niet bewust, te handelen vanuit een breder ecocentrisch perspectief (Norris, 2016). Met andere woorden, normatieve druk vanuit stakeholders, marktomstandigheden, persoonlijke drijfveren of motivatie voor het individuele handelen, vormen factoren die de wil om milieuprestaties te verbeteren, kunnen beïnvloeden (Lacy, Cooper, Hayward, & Neuberger, 2010).

Ten tweede wordt OCBE veelal benaderd vanuit managers als eenheid van analyse (Boiral, Raineri, & Talbot, 2018; Boiral, Talbot, & Paillé, 2015). Veel medewerkers zijn voor meer dan alleen financiële waardering werkzaam voor een organisatie (Lamm, Tosti-Kharas, & King, 2015). Er bestaan verschillende mogelijkheden voor milieubewuste personen om ervoor te kiezen individueel, binnen de organisatie of interorganisationeel ecologische acties op te zetten, al blijft de vraag of men daartoe ook *in staat* is. Het is belangrijk gebleken om te onderzoeken welke factoren de relatie beïnvloeden van de MVO-percepties op het ecologisch gedrag van het individu in de organisatie (Boiral et al., 2015; Lamm et al., 2015).

Wanneer de psychologie van het individuele handelen beter begrepen wordt, kan dat bijdragen aan meer inzicht in de rol van ecologisch gedrag en hoe dit in de organisatie gestimuleerd kan worden.

Maatschappelijke relevantie

Psychologische theorieën pogen gedrag te verklaren dat al dan niet bewust wordt vertoond. Zij delen de gemeenschappelijke eigenschap dat het uiteindelijke gedrag wordt gemodelleerd als een functie van motivatie en individuele overtuiging (Ajzen, 1991). Er is

een sterke theoretische reden om te geloven dat de individuele overtuiging (ofwel de capaciteit en zekerheid die nodig is om het gedrag te vertonen) de relatie tussen motivatie en uitkomsten beïnvloedt (Ajzen, 1991). Meer specifiek, de sociaal-cognitieve theorie ligt aan de basis van het werk van Ajzen en is succesvol geweest in het verklaren van persoonlijke capaciteiten of concreter zelfovertuiging om invloed uit te oefenen op wat men doet (Bandura, 1986). Dus, een beter begrip van het effect, dat formele organisatiedoelen hebben op het ecologisch gedrag van individuen, kan worden verkregen vanuit de zelfovertuiging dat men überhaupt het vermogen heeft om bewust de eigen acties te kiezen, uit te voeren en te beheersen om de verwachte resultaten te realiseren.

In deze studie wordt er een stap in deze richting genomen door het ontwikkelen van een model om de relatie aan te tonen tussen de formele organisatiedoelstellingen en het ecologisch gedrag van het individu, gebaseerd op zelfovertuiging vanuit de sociaal-cognitieve theorie. Verwachtingen van veranderende marktomstandigheden zijn een primaire zorg voor organisaties, wat op zijn beurt weer van invloed is op de persoonlijke capaciteiten (zoals motivatie en overtuiging) van medewerkers (Porter & Kramer, 2009). Enerzijds is dus er reden om aan te nemen dat de zelfovertuiging van medewerkers verband houdt met de milieuprestaties van de organisatie, doordat medewerkers invloed hebben op het minimaliseren van negatieve ecologische gevolgen dichtbij de bron (Hanna et al., 2000).

Anderzijds is er reden om te geloven dat het gedrag van medewerkers een functie is van het gedrag van managers. Wat het bedrijfsleven betreft, wordt volgens Boiral, Talbot en Paillé (2015) de bekwaamheid van het hoger management beschouwd als een van de belangrijkste factoren die milieuprestaties bevorderen. Zo stellen Boiral en collega's dat, om de milieuprestaties van medewerkers te verbeteren, managers moeten beschikken over capaciteiten om middelen beschikbaar te stellen die nodig zijn om medewerkers te motiveren en het vermogen om de organisatie richting te geven naar de doelstellingen (i.e., sociaal, ecologisch en financieel). Om als organisatie milieuprestaties te leveren, lijkt het er dus op dat het gedrag van medewerkers voortkomt uit de formele organisatiedoelen die beïnvloed worden door de zelfovertuiging van het individu. Dit suggereert dat verschillen in de zelfovertuiging van medewerkers een verklaring kunnen zijn voor het feit dat er onderscheid bestaat in ecologisch gedrag in de organisatie. Medewerkers met veel zelfovertuiging zullen hogere resultaatverwachtingen hebben, uitdagendere doelen stellen en ook meer ecologisch gedrag tonen dan individuen met een lagere perceptie van hun zelfovertuiging om dergelijke handelingen te verrichten.

Als dit kan worden aangetoond, kan er door het verhogen van de zelfovertuiging van de medewerkers de relatie tussen MVO en ecologisch gedrag verder worden versterkt en zal dat leiden naar een hoger bewustzijn en een intrinsieke invulling van de MVO component in de organisatie. Om dat te onderzoeken is in deze studie gekozen voor een enquête als onderzoeksstrategie: *de modererende rol van zelfovertuiging in de relatie tussen de percepties van de MVO-strategie op het ecologisch gedrag van medewerkers.*

LITERATUURONDERZOEK

In de economische literatuur wordt MVO benaderd vanuit een egocentrisch perspectief, waarin het concept wordt gebruikt om de financiële resultaten te verbeteren en velen zich afvragen of het 'rendeert' voor bedrijven om te investeren in MVO (Campbell, 2007). MVO is niet bedoeld om financiële resultaten te verbeteren, maar er zijn redenen om te investeren op dit gebied die zich niet direct uiteten in financiële middelen. Diverse auteurs bekritisieren het egocentrische financiële perspectief en waarschuwen voor de negatieve gevolgen, wanneer door organisaties het concept MVO met alleen financiële intenties wordt ingezet (Y. S. Chen & Chang, 2013; Rupp et al., 2013). Zo is het een kernelement voor het vertrouwen van klanten en de medewerkers op de lange termijn en kan het leiden tot positieve uitkomsten, in de breedste zin van het woord (Glavas & Piderit, 2009; McShane & Cunningham, 2012). In deze scriptie focust MVO zich op de milieuprestaties zoals opgenomen in de definitie van Aguinis (2011), die is gedefinieerd als: "context-specifieke organisatorische acties en beleidsmaatregelen die rekening houden met de verwachtingen van stakeholders en de triple-bottom line van economische, sociale en milieuprestaties" (p.855).

De MVO-percepties van de medewerker en het ecologisch gedrag

Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE) is een opkomend construct vanuit de ecologische literatuur dat geïnspireerd is door studies naar Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB is door Organ, Podsakoff en MacKenzie (2006) gedefinieerd als "individueel gedrag dat discretionair is, niet direct of expliciet erkend door het formele beloningssysteem, en in het kader daarvan de efficiënte en effectieve werking van de organisatie bevordert" (p.3). Vanuit dit concept hebben onderzoekers hun aandacht gericht op de milieuaspecten individueel gedrag, OCBE genaamd (Boiral, 2009; Boiral & Paillé, 2012). De twee concepten, OCB en OCBE, zijn

vergelijkbaar, omdat ze allebei gericht zijn op vrijwillig gedrag buiten de formele functie van een individu. Het verschil zit erin dat OCB gericht is op het helpen binnen de traditionele kaders van de organisatie, terwijl OCBEs gericht zijn op het milieu, dus buiten de traditionele kaders van de organisatie.

Het construct OCBE bestaat uit drie dimensies die elk een belangrijke rol vervullen in het raamwerk (Boiral & Paillé, 2012). Eco-hulp is de eerste dimensie en omvat het vrijwillig helpen van collega's om milieuoverwegingen beter te integreren op de werkplek. De tweede dimensie is een op actie-georiënteerd onderdeel dat eco-initiatieven omvat en is gericht op discretionair gedrag en suggesties om de milieupraktijken of -prestaties te verbeteren. De derde en laatste dimensie is eco-maatschappelijke betrokkenheid en heeft betrekking op de vrijwillige deelname aan de milieuprogramma's en -activiteiten binnen de organisatie. De drie dimensies tezamen creëren een cumulatief effect dat bijdraagt aan de milieuprestaties en niet de dimensies separaat (Daily et al., 2009).

Doordat OCBE zich op microniveau (i.e., onder medewerkers) voordoet zal het te allen tijde overschaduwed wordt door formele beoordelingssystemen, zal het lastig te begrijpen of uit te leggen blijven, ongeacht de werkelijke impact op ecologische prestaties en maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties (Boiral, 2009).

De psychologie van MVO wordt in de opkomende literatuur gezien als de wijze waarop medewerkers waarnemen, ervaren en daaropvolgend reageren op handelingen van maatschappelijk verantwoord of onverantwoord ondernemen (Turban & Greening, 1997). De perceptie van de medewerker op de realiteit, die de organisatie met MVO uitdraagt, beïnvloedt het gedrag van de medewerker (Vlachos, Panagopoulos, & Rapp, 2014). Eerdere onderzoeken hebben diverse positieve effecten van MVO in het gedrag van medewerkers aangetoond, zoals medewerkersbetrokkenheid, motivatie en coöperatief gedrag (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007; Glavas, 2016; Rupp, 2011). Om de impact van MVO op de medewerkers te begrijpen, dient er rekening gehouden te worden met de rol van percepties in deze vergelijking. Hoewel MVO op verschillende manieren kan worden beoordeeld, is de perceptie van de medewerkers belangrijk om de werkelijkheid en effectiviteit van de MVO-strategie te begrijpen.

De verwachtingen van stakeholders zijn in de definitie van MVO (Aguinis, 2011) opgenomen doordat de organisatie naar deze verwachtingen op een eerlijke wijze dient te handelen. De percepties op de MVO-strategie (i.e., walk the talk; McShane & Cunningham, 2012) worden beïnvloed wanneer men ervaart dat de handelingen in lijn

liggen met de, onder de stakeholders, geldende sociale normen (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001).

Normen zijn in de literatuur uitvoerig als onderwerp van studies gebruikt om gedrag te verklaren en te beïnvloeden (Cialdini et al., 1990; Kallgren, Reno, & Cialdini, 2000; Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein, & Griskevicius, 2007). Normatief handelen is gedrag dat als effect toeneemt wanneer focus wordt gelegd op de geldende normen. In eerdere studies van bijvoorbeeld Reno, Cialdini, & Kallgren (1993), zijn zij tot de conclusie gekomen dat norm-gerichte procedures bruikbaar zijn bij het produceren van gewenst gedrag als de norm een injunctief karakter heeft (i.e., wat de meeste mensen goedkeuren dan wel afkeuren) in plaats van descriptief (i.e., wat de meeste mensen doen). Dit komt omdat focale injunctieve normen pro-sociaal gedrag (e.g., verminderen van zwerfafval; Cialdini et al., 1990) onder meer omstandigheden stimuleren, dan descriptieve normen (i.e., beschrijvende normen; Reno, Cialdini, & Kallgren, 1993). Binnen organisaties spelen normen een belangrijke rol omdat medewerkers zich willen identificeren met de sociale identiteit van de organisatie, doordat dit een gevoel of perceptie van eenheid en saamhorigheid creëert (De Roeck, El Akremi, & Swaen, 2016).

Wanneer MVO de injunctieve norm is, leidt dit tot bijbehorend gedrag (e.g., pro-sociaal of pro-milieu) doordat medewerkers geneigd zijn zich te *willen* conformeren aan de geldende norm. Daarom wordt in de eerste hypothese van deze studie verondersteld dat MVO, en bijbehorende percepties, leidt tot meer OCBE, het ecologisch gedrag:

H1 – Medewerkers die MVO binnen de organisatie waarnemen vertonen een hogere mate van ecologisch gedrag.

Het modererende effect van de psychologische zelfovertuiging

Ieder individu heeft in bepaalde mate zelfovertuiging, dat men tot een resultaat *in staat* is, en zal op basis van de mate van overtuiging gedrag vertonen. Zo kan een individuele medewerker met uiteenlopende resultaten *in staat zijn* de ecologische impact van een organisatie proberen te beïnvloeden. Managers en hun gedrag hebben invloed op de medewerker (e.g., leading by example) en omgekeerd. Deze wisselwerking wordt verklaard door het psychosociaal functioneren van de mens. De wisselwerking wordt door Bandura (1986) gezien als het triadisch, bidirectioneel determinisme, waarin gedragspatronen, persoonlijke cognitieve eigenschappen en omgevingsfactoren elkaar als interactieve determinanten beïnvloeden. Dit model is door Bandura (1986) oorspronkelijk uitgewerkt in de sociaal-cognitieve theorie. De sociaal-cognitieve theorie is een gevestigde en

gevalideerd psychologische theorie (Ajzen, 2002; Bandura, 1988, 1997) waarin de rol van overtuigingen centraal staat.

Zelfovertuiging omvat overtuigingen die functioneren als een set van determinanten voor motivatie, invloed en actie. Deze determinanten werken op actie door middel van motiverende, cognitieve en affectieve interventieprocessen. Sommige van deze processen, zoals affectieve prikkels en denkpatronen, zijn op zichzelf van groot belang en niet alleen als interveniërende factoren voor actie (Bandura, 1989). Zelfovertuiging als centraal kenmerk is geïntroduceerd voor het omgaan met gedrag in de context van gedragsverandering (Bandura, 1977). Mensen met dezelfde vaardigheden kunnen in hun plaats slecht, adequaat of buitengewoon presteren, afhankelijk of de eigen effectiviteitsovertuiging de motivatie en het probleemoplossende vermogen vergroot dan wel verkleint. Met andere woorden mensen met een sterk gevoel van zelfovertuiging focussen zich op hoe ze een taak kunnen volbrengen. Degenen die lijden aan een zelfstoornis (i.e., met een tekort aan zelfovertuigingskracht) gaan ten onder aan de zaken die eventueel fout kunnen gaan (Bandura, 1988, p. 280).

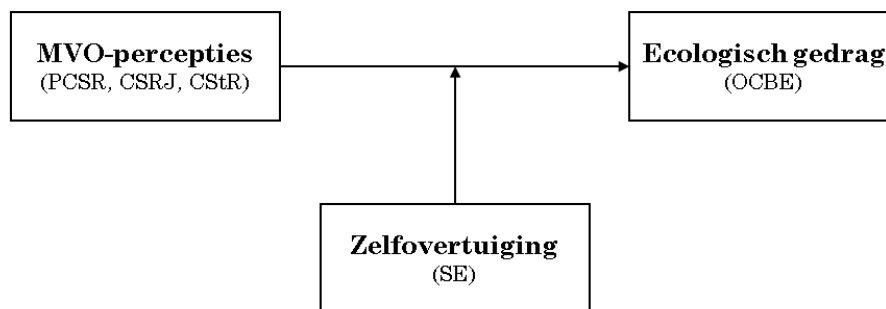
Binnen de literatuur van MVO zijn verschillende modererende variabelen onderzocht zoals leiderschap en ondersteuning (Glavas, 2016; Vlachos et al., 2014), rechtvaardigheid (Rupp, 2011; Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006; Rupp et al., 2013) of identificatie (De Roeck et al., 2016; Glavas & Godwin, 2013), maar deze verklaren het gedrag niet volledig. Dit suggereert dat er andere moderatoren de relatie tussen MVO en ecologisch gedrag beïnvloeden. In de bedrijfskundige en psychologische literatuur is zelfovertuiging een veel onderzochte variabele voor werkgerelateerd gedrag en prestaties (e.g., Luthans, 2002; Saks, 1995; Stajkovic & Luthans, 1998; Tierney & Farmer, 2002). Uit deze studies blijkt dat niet alleen dat zelfovertuiging correleert met prestaties, zoals werkprestaties (e.g., Stajkovic & Luthans, 1998) of creatieve prestaties (e.g., Tierney & Farmer, 2002), maar ook modereert met gedrag, bijvoorbeeld organisationeel gedrag (e.g., Çelik, Yeloğlu, & Yıldırım, 2016), creatief gedrag (Liu & Xiao, 2008) of aanpassingsgedrag (Saks, 1995). Ondanks dat dit andere vormen van gedrag betreffen, zijn deze uitingen van gedrag allen gefocust op het bereiken van een bepaald doel binnen organisaties. Daardoor wordt binnen deze studie verondersteld dat binnen de organisationele context zelfovertuiging ook modereert met ecologisch gedrag zelfs als het doel zich buiten de kaders van de eigen organisatie bevindt.

MVO-percepties zijn zoals hierboven beschreven conceptueel gebaseerd op injunctieve sociale normen. Dit betekent dat wanneer medewerkers zich *willen* conformeren aan een geldende norm, de vraag ontstaat of medewerkers ook verschillen in

de mate waarin zij ecologisch gedrag vertonen. Het modereren van zelfovertuiging met MVO-percepties leidt er theoretisch toe dat medewerkers met veel zelfovertuiging hogere resultaatverwachtingen hebben en uitdagendere doelen stellen, en dus ook meer betrokken zijn bij hun organisatie en het bijbehorende ecologische gedrag van die organisatie. Medewerkers met weinig zelfovertuiging kunnen wel *willen* om zich ecologisch te gedragen, maar zijn wellicht niet *in staat* om dergelijke handelingen te verrichten. Dit vormt de basis in deze studie voor het theoretisch argument dat zelfovertuiging en MVO-percepties met elkaar modereren.

Vanuit bovenstaand argument wordt verondersteld dat zelfovertuiging modereert op de relatie tussen de MVO-percepties en het ecologische gedrag van medewerkers. Dit leidt tot onderstaande tweede hypothese die het conceptueel model in figuur 2 completeert:

H2 – Een hogere mate van MVO-percepties resulteert in een hogere mate van OCBE, waarbij deze relatie sterker wordt naarmate zelfovertuiging toeneemt.



Figuur 2. Conceptueel model opgebouwd uit constructen.

METHODOLOGIE

Respondenten en procedure

De energiesector is onderhevig aan een transitie, die beschouwd wordt als een duurzame, ecologische verandering; de zogeheten energietransitie. Daarom is het in de context van dit onderzoek een interessante sector, mede omdat de MVO-strategie (e.g., verduurzamen van de energieproductie) van organisaties in de energiesector bepalend is voor de consistentie van de organisatie op de lange termijn en de medewerkers zijn onderzoekseenheden waarbij de verandering (e.g., in perceptie en gedrag) aanvankelijk

waar te nemen zou kunnen zijn. In totaal hebben er 183 participanten meegewerkt aan deze studie, waarvan er 131 de enquête van dit cross-sectioneel onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2015) volledig hebben ingevuld.

De participanten zijn werkzaam bij een brede range aan Nederlandse energieprijzen (i.e., leveranciers, netbeheerders en meetbedrijven). Van deze onderzoekspopulatie zijn via contactpersonen dertien partijen benaderd. Drie partijen konden vanwege beleidsoverwegingen niet meewerken aan het onderzoek. De focus lag bij de partijen op de individuele medewerkers ($M_{leeftijd} = 42.31$, $SD = 11.21$; 91 mannen). Ter stimulatie van hun participatie maakten de respondenten kans op een van de cadeaukaarten, die vergeven werden aan iedere 50^e respondent. Van de participanten had 9% een middelbare school opleiding, 17% een middelbare beroepsopleiding, 41% had een bacheloropleiding en 31% een mastertitel. De gemiddelde bedrijfstermijn (i.e., aantal jaren bij de organisatie) was 7.63 jaren ($SD = 8.31$) en het aantal jaren in functie was 4.30 jaren ($SD = 5.35$). De spreiding van het werkgebied in Nederland ligt hoofdzakelijk in Gelderland (26%), Zuid-Holland (25%) en Noord-Brabant (21%). Het volledig overzicht van de beschrijvende statistieken is weergegeven in bijlage A.

De enquêtes zijn online afgenomen. De contactpersonen hebben de link naar de enquête doorgestuurd naar de medewerkers binnen de organisatie, waarin anonimiteit voor zowel de persoon als de organisatie werd toegezegd. Bij de link naar de enquête ontvingen de participanten ook een begeleidend schrijven waarin het onderzoek werd uitgelegd en dat hen verzocht werd om mee te doen aan een onderzoek gericht op hun ervaringen met MVO binnen de eigen organisatie. Vervolgens werden zij geïnstrueerd hoe via de link de online enquête was te bereiken. Het invullen van de enquête was op geheel op vrijwillige basis en duurde gemiddeld 7 minuten.

Operationalisatie

De items in de enquête zijn gemeten met gevalideerde schalen middels een vijfpunts-Likertschaal (1 = 'helemaal mee oneens', 5 = 'helemaal mee eens'). Al de items van de meetschalen in deze studie zijn van origine opgesteld in het Engels. In deze studie zijn Nederlandse versies van de meetschalen gecreëerd middels de gebruikelijke back-translation procedure (Brislin, 1980). De meetschalen en items zijn opgenomen in de gehanteerde volgorde in bijlagen B, C en D.

Afhankelijke variabele

OCBE. Boiral & Paillé (2012) hebben een reflectieve schaal ontwikkeld die meet in welke mate de respondent ecologisch gedrag vertoont. Ecologisch gedrag is een

multidimensioneel construct en bevat drie subschalen, zoals eerder gepresenteerd: eco-hulp, eco-initiatieven en eco-maatschappelijke betrokkenheid. Deze subschalen bestaan gezamenlijk uit tien items en voorbeelditems uit deze subschalen zijn: “Ik geef spontaan mijn tijd om mijn collega's te helpen bij alles wat ze doen op het werk om rekening te houden met het milieu”, “In mijn werk weeg ik de gevolgen van mijn handelen af voordat ik iets doe dat het milieu kan aantasten” en “Ik onderneem milieuacties die positief bijdragen aan het imago van mijn organisatie” ($\alpha = .93$).

Moderator

Zelfovertuiging. De mate waarin de medewerker zelfovertuiging vertoond is gemeten door middel van de generieke zelfovertuiging-schaal van Chen, Gully, & Eden (2001). Dit unidimensionele construct is een vernieuwde, van generieke zelfovertuiging (Sherer et al., 1982) afgeleide, meetschaal. De reflectieve schaal bestaat uit acht items. Een voorbeelditem is “Ik zal in staat zijn om de meeste van de doelen die ik mijzelf gesteld heb te bereiken” ($\alpha = .87$).

Onafhankelijke variabelen

Er zijn in de literatuur diverse constructen omschreven die van vergelijkbare aard zijn om de perceptie van de medewerker op de MVO-strategie van de organisatie te benaderen. Daarom wordt in deze scriptie gebruik gemaakt van een drietal operationalisaties om hypothese H1 te testen; 1) MVO-percepties (PCSR) van Glavas en Godwin (2013), 2) MVO-oordelen (CSRJ) van Vlachos et al. (2014) en 3) eco-MVO (CStR) van El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck en Igalens (2018).

Perceptie op MVO. De drie verschillende reflectieve meetschalen of subschalen zijn allen toepasbaar in de context van de waarneming van de medewerker en stellen andere dimensies te toetsen. Voor de onafhankelijke variabele is ten eerste gebruik gemaakt van de subschaal *ecologie* van de meetschaal MVO-percepties (PCSR) van Glavas & Kelley (2014). Deze subschaal bevat vier vragen. De volledige schaal bevat naast de subschaal *ecologie*, ook de subschaal *sociaal*. De schaal meet één construct en heeft in eerdere onderzoeken een hoge betrouwbaarheid getoond. Een voorbeelditem uit de subschaal *ecologie* is: “Mijn organisatie draagt er zorg voor dat ons werk geen schade toebrengt aan het milieu” ($\alpha = .90$).

Ten tweede zijn de MVO-oordelen opgenomen als onafhankelijke variabele. De meetschaal MVO-oordelen (CSRJ) van Vlachos, Panagopoulos, & Rapp (2014) is gebruikt en deze schaal bevat vier items. Een voorbeelditem van de schaal is: “Mijn organisatie gedraagt zich verantwoordelijk naar het milieu” ($\alpha = .87$).

Ten slotte is als derde operationalisatie het construct Corporate Stakeholder Responsibility (CStR) gemeten. Dit is een meetschaal die ontwikkeld is door El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck, & Igalens (2018) en bevat een zestal dimensies of subschalen waarop percepties van MVO gebaseerd zijn, namelijk gemeenschap-georiënteerd, natuurlijke omgeving-georiënteerd, medewerker-georiënteerd, leverancier-georiënteerd, klant-georiënteerd en aandeelhouder-georiënteerd. Voor deze onafhankelijke variabele is in deze studie alleen de dimensie *natuurlijk omgeving-georiënteerde MVO* gemeten. De subschaal van deze dimensie bevat zeven items, zoals “Ons bedrijf investeert in de verbetering van de ecologische kwaliteit van haar producten en diensten” ($\alpha = .92$).

De drie operationalisaties zijn opgenomen om te achterhalen wat de beste voorspeller is voor OCBE. Daarnaast kan hiermee de robuustheid van de bevindingen in één studie worden aangetoond. De eerste hypothese wordt daarbij opgesplitst in drie subhypothesen, één per operationalisatie van perceptie van de medewerkers op de MVO-strategie:

H1a – Medewerkers die een hogere mate van MVO (PCSR) binnen de organisatie waarnemen, vertonen een hogere mate van ecologisch gedrag.

H1b – Medewerkers die een hogere mate van MVO (CSRJ) binnen de organisatie waarnemen, vertonen een hogere mate van ecologisch gedrag.

H1c – Medewerkers die een hogere mate van MVO (CStR) binnen de organisatie waarnemen, vertonen een hogere mate van ecologisch gedrag.

Logischerwijs ontstaan er vanuit de operationalisaties voor de tweede hypothese een gelijk aantal subhypothesen die op individueel niveau verschillen kunnen opleveren:

H2a – Een hogere mate van MVO-percepties (PSCR) resulteert in een hogere mate van OCBE, waarbij deze relatie sterker wordt naarmate zelfovertuiging toeneemt.

H2b – Een hogere mate van MVO-oordelen (CSRJ) resulteert in een hogere mate van OCBE, waarbij deze relatie sterker wordt naarmate zelfovertuiging toeneemt.

H2c – Een hogere mate van eco-MVO (CStR) resulteert in een hogere mate van OCBE, waarbij deze relatie sterker wordt naarmate zelfovertuiging toeneemt.

Controlevariabelen

De controlevariabelen die zijn opgenomen in de enquête zijn: geslacht, leeftijd, provincie, jaren bij organisatie, jaren in functie en opleidingsniveau. Deze variabelen kunnen van invloed zijn op het tonen van ecologisch gedrag. Leeftijd, jaren bij organisatie en jaren in functie is gemeten middels het opgeven van het absoluut aantal jaren. Vanwege de

anonimiteit en het belang van de organisaties zijn er geen herleidbare controlevariabelen opgenomen.

RESULTATEN

Er is begonnen met het uitvoeren van een reeks analyses om de dataset te onderzoeken en de veronderstellingen voor correlatie en regressie te controleren. Door middel van spreidingsdiagrammen van de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabele (zie bijlage E) is bepaald dat er inderdaad gesproken kan worden over lineariteit. Bij controle op outliers in de spreidingsdiagrammen bevreesden case 98, 104 en 119, doordat deze structureel afweken van de dataset. Nadere analyse leert dat het aannemelijk is dat er door deze cases eerlijk is geantwoord, door variaties in de antwoorden. Boxplots per construct wijzen uit dat case 13 op PCSR en case 16 op alle items van de onafhankelijke variabele de laagste score hebben geantwoord. De overige antwoorden bevatten wel variaties, daarom is zowel case 13 als 16 behouden in de analyses (zie bijlage F). Daarmee zijn alle antwoorden uit de enquête in de analyse opgenomen en in de resultaten verwerkt.

Factoranalyse

Om versturende effecten in de schalen te ontdekken is er een factoranalyse uitgevoerd op de individuele items. Om te achterhalen of er inderdaad drie verschillende constructen worden gemeten en van de MVO-percepties drie operationalisaties (i.e., die hetzelfde beogen te meten) zijn opgenomen, is er een exploratieve factoranalyse (EFA) uitgevoerd (zie bijlage G). Door deze EFA uit te voeren, kan er vastgesteld worden dat er op basis van de 33 items van de vijf meetschalen vijf factoren worden geladen. De Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) maatstaf, die de geschiktheid van de data toetst voor een factoranalyse, bedraagt .90 dat als uitstekend aangemerkt kan worden (Field, 2018). Uit de rotatie component matrix (varimix) blijkt dat er vijf factoren uit volgen met een eigenwaarde > 1.0 , waarmee een variantie wordt verklaard van 65%.

Verdere benadering van de EFA laat zien dat de vijf factoren niet de vijf meetschalen betreffen, maar dat de unidimensionele meetschaal van Chen et al. (2001) drie factoren beslaat. Items 1 (Ik zal in staat zijn om de meeste van de doelen die ik mijzelf gesteld heb te bereiken), 3 (In het algemeen denk ik dat ik resultaten kan behalen die voor mij belangrijk zijn) en 6 (Ik heb er alle vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren) vormen een afzonderlijke eenheid en item 2 (Wanneer ik voor

moeilijke taken sta, ben ik er zeker van dat ik ze zal realiseren) vormt een separate factor. Op de meetschaal van Chen et al. (2001) is exploratieve vervolganalyse uitgevoerd. Daaruit worden twee factoren geladen waarin opnieuw item 1,3 en 6 een losse factor worden en item 2 wordt onder de juiste factor geplaatst. Mogelijkerwijs zou dit kunnen betekenen dat de schaal uit twee dimensies bestaat. Vanwege het feit dat de meetschaal veelvuldig gevalideerd is (e.g., Foo, Uy, & Baron, 2009; Tierney & Farmer, 2002; Zhao, Seibert, & Hills, 2005), zijn de items behouden in de analyse. Van de drie operationalisaties voor het meten van MVO-percepties worden alle items geladen onder dezelfde factor. Deze operationalisaties meten immers hetzelfde construct. OCBE kent één component en de drie dimensies van de meetschaal van Boiral & Paillé (2012) kunnen in de verdere analyse als één dimensie worden beschouwd.

Correlatieanalyse

In tabel 1 zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen weergegeven. Voor de variabelen is de Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt opgenomen in de correlatietabel om het lineaire verband aan te tonen tussen de ordinale meetschalen.

De hypothese H1 en onderliggende hypothesen zijn middels een correlatieanalyse getest. Er zijn in overeenstemming met H1 positieve correlaties gevonden tussen MVO-percepties en ecologisch gedrag: PCSR en OCBE ($r = .51, p < .01$), CSRJ en OCBE ($r = .36, p < .01$), CStR en OCBE ($r = .48, p < .01$).

Regressieanalyse

Het uitgangspunt van een regressieanalyse is een symmetrische normaalverdeling van de residuen (Hayes & Little, 2018). Om de kwaliteit van het regressiemodel te toetsen op de vooronderstellingen lineariteit, normaliteit en homoscedasticiteit is een residuenanalyse uitgevoerd. Daaruit blijkt dat aan de genoemde vooronderstellingen is voldaan (zie bijlage H). Om ervoor te zorgen dat multicollineariteit kan worden uitgesloten, is een multicollineariteitsdiagnose uitgevoerd. Berekening van de variantie-inflatiefactor (VIF) wijst uit dat de waarde van alle variabelen rond de 1.0 bedraagt, wat onder de kritische waarde van 2.5 ligt (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014).

De drie operationalisaties van MVO-percepties en de drie subdimensies van OCBE plus het overkoepelende construct, heeft geresulteerd in totaal twaalf analyses. De hypo-

Tabel 1
Beschrijvende statistieken en correlaties

Variabelen	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Leeftijd	42.31	11.21											
2. Bedrijfstermijn	7.63	8.31	.48**										
3. Functieperiode	4.30	5.35	.44**	.56**									
4. PCSR	3.48	.94	.19*	.08	.17	(.90)							
5. CSRJ	3.76	.81	.10	.02	.11	.73**	(.87)						
6. CStR	3.63	.86	.08	.07	.14	.80**	.77**	(.92)					
7. SE	4.01	.51	-.22*	.13	-.21*	.05	.10	.05	(.87)				
8. OCBE	2.68	.88	.19*	.14	.18*	.51**	.36**	.48**	.21*	(.93)			
9. OCBEh	3.03	.92	.22*	.09	.20*	.46**	.30**	.43**	.23**	.90**	(.80)		
10. OCBEi	2.63	.94	.19*	.11	.14	.44**	.30**	.40**	.21*	.94**	.84**	(.84)	
11. OCBEemb	2.44	1.00	.13	.16	.13	.51**	.36**	.46**	.16*	.91**	.68**	.76**	(.86)

Noot. N = 131. Het diagonaal geeft de α -coëfficiënten weer voor multi-item schalen. Geslacht is gecodeerd als 1 = vrouw, 2 = man, 3 = anders.

* p < .05 ** p < .01

Tabel 2
Regressieresultaten van de MVO-percepties x Zelfovertuiging interactie

Regressoren	PCSR				CSRJ				CStR			
	OCBEh	OCBEi	OCBEemb	OCBE	OCBEh	OCBEi	OCBEemb	OCBE	OCBEh	OCBEi	OCBEemb	OCBE
Stap 1, R^2 , R^2_{adj}	.08, .05	.07, .03	.07, .03	.08, .05	.08, .05	.07, .03	.07, .03	.08, .05	.08, .05	.07, .03	.07, .03	.08, .05
Stap 2, R^2 , R^2_{adj} , R^2_{change}	.30**, .26, .22	.28**, .24, .21	.29**, .25, .22	.34**, .30, .26	.23**, .18, .15	.21**, .17, .14	.20**, .15, .13	.25**, .20, .17	.30**, .26, .22	.28**, .24, .21	.28**, .24, .21	.33**, .30, .25
Stap 3, R^2 , R^2_{adj} , R^2_{change}	.30**, .26, .00	.28**, .23, .00	.30**, .25, .01	.34**, .30, .00	.23**, .18, .00	.22**, .17, .01	.20**, .15, .00	.25**, .20, .00	.30**, .25, .00	.28**, .23, .00	.28**, .24, .00	.34**, .29, .01
Controle variabelen												
Leeftijd	.24 (2.36)*	.23 (2.20)*	.15 (1.43)	.21 (2.18)*	.29 (2.69)**	.26 (2.40)*	.19 (1.76)	.26 (2.47)*	.27 (2.65)**	.25 (2.43)*	.18 (1.72)	.24 (2.48)*
Geslacht	-.07 (-.88)	-.06 (-.70)	-.03 (-.43)	-.06 (-.72)	-.10 (-1.23)	-.10 (-1.22)	-.09 (-1.03)	-.10 (-1.27)	-.09 (-1.10)	-.08 (-.97)	-.07 (-.89)	-.09 (-1.10)
Bedrijfstermijn	.11 (1.16)	.05 (.49)	.07 (.73)	.08 (.89)	.13 (1.31)	.06 (.58)	.09 (.87)	.10 (1.02)	.12 (1.28)	.05 (.51)	.07 (.75)	.09 (.94)
Functieperiode	-.14 (-1.57)	-.11 (-1.19)	-.11 (-1.15)	-.13 (-1.45)	-.13 (-1.30)	-.09 (-.88)	-.08 (-.83)	-.10 (-1.09)	-.09 (-1.02)	-.05 (-.54)	-.04 (-.40)	-.06 (-.70)
Opleidingsniveau	.06 (.80)	.10 (1.25)	.12 (1.55)	.11 (1.41)	.11 (1.30)	.13 (1.65)	.17 (2.06)	.15 (1.92)	.08 (1.00)	.12 (1.50)	.15 (1.93)	.13 (1.73)
Onafhankelijke variabelen												
MVO-percepties	.40 (5.12)**	.40 (5.05)**	.45 (5.65)**	.46 (6.01)**	.28 (3.49)**	.29 (3.58)**	.32 (3.90)**	.33 (4.11)**	.39 (5.09)**	.39 (5.03)**	.42 (5.45)**	.44 (5.89)**
Zelfovertuiging (SE)	.24 (2.93)**	.22 (2.70)**	.14 (1.72)	.21 (2.66)**	.24 (2.89)**	.23 (2.75)**	.15 (1.79)	.22 (2.66)**	.26 (3.17)**	.25 (3.07)**	.18 (2.21)*	.24 (3.09)**
Interactie												
MVO-percepties x SE	-.04 (-.51)	-.01 (-.12)	-.09 (-1.11)	-.05 (-.73)	-.02 (-.29)	.10 (1.16)	.05 (.60)	.05 (.57)	-.02 (-.24)	.05 (.61)	.08 (.99)	.05 (.59)

Noot: Tabel geeft β coëfficiënten en t-waarden (tussen haakjes) weer.

* p < .05 ** p < .01

these H2 en onderliggende subhypotheses zijn getest middels meervoudige OLS-regressieanalyses waarbij OCBE en de drie subdimensies werden voorspeld door de demografische controlevariabelen in stap 1. De hoofdeffecten van de onafhankelijke variabelen, MVO-percepties en zelfovertuiging, zijn toegevoegd in stap 2 en in stap 3 het interactie-effect tussen MVO-percepties en zelfovertuiging, op basis van de mean-centered scores van de onafhankelijke variabelen om multicollineariteitsproblemen te reduceren (Aiken & West, 1991). Tabel 2 toont de regressieresultaten voor stap 3, aangezien de hoofdeffecten bij stap 1 en 2 vergelijkbaar waren.

Het belangrijkste resultaat uit de analyses is dat de OCBE-dimensies en algehele OCBE niet-significant gerelateerd zijn aan de MVO-percepties x zelfovertuiging interactie bij stap 3, ondanks dat de gehele modellen wel significant zijn. Ter illustratie PCSR in stap 3 laat de volgende resultaten zien, $F(8, 122) = 5,05$, $p < .001$. Doordat de interactie niet-significant is, zijn de simple effects en verdere simple slope analyses (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003) niet toepasbaar op deze dataset. Hypothese H2 dient daarom te worden verworpen, zowel op gehele construct OCBE als de dimensies ervan.

DISCUSSIE

Uit deze veldstudie blijkt dat MVO-percepties de vrijwillige uitingen van ecologisch gedrag onder medewerkers kunnen bevorderen. Dit gedrag is mogelijk een gevolg van de geldende injunctieve norm in de organisatie (i.e., *willen*). Ondanks deze bevinding blijkt de suggestie, dat verschil in de zelfovertuiging (i.e., of de medewerker *in staat is*) een verklaring is dat er onderscheid bestaat in ecologisch gedrag, niet ondersteund. Ook levert dit geen toegevoegde waarde op aan de relatie tussen MVO-percepties en het gedrag. Specifiek, is er in deze studie geen steun gevonden voor het versterkende effect dat veel (versus weinig) zelfovertuiging van individu zou hebben op een hogere (versus lagere) mate van daadwerkelijk ecologisch gedrag, dat men als reactie toont vanuit de percepties op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hieronder worden de implicaties en beperkingen van deze bevindingen besproken.

Theoretische implicaties

Er is in deze studie expliciet gekozen te zoeken naar het interactie-effect dat zelfovertuiging toevoegt aan het ecologisch handelen van het individu en daarmee het

indirect verbeteren van de milieuprestaties van de organisatie in het algemeen. Ondanks dat de veronderstelde interactiehypothese niet ondersteund wordt door de verkregen data, toont deze studie wel een significante directe relatie (i.e., hoofdeffect) aan tussen zelfovertuiging van het individu en het ecologisch gedrag. Een logische verklaring voor deze observatie is dat zelfovertuiging geen moderator is van ecologisch gedrag, maar een onafhankelijke of mediërende variabele. Medewerkers met veel zelfovertuiging tonen meer ecologisch gedrag dan individuen met een lagere perceptie van hun zelfovertuiging om ecologische handelingen te verrichten. Deze implicatie is relevant omdat er tot dusver weinig literatuur over deze relatie tussen zelfovertuiging en ecologisch gedrag aanwezig is (Lacy et al., 2010; Sawitri et al., 2015). Zelfovertuiging blijkt van beperkt doch enig belang voor ecologisch gedrag.

Door onderscheid te maken in de normatieve MVO-percepties en de doelgerichte zelfovertuiging van individuen c.q. medewerkers in een organisatie beoogde deze studie de processen die ten grondslag liggen aan de relatie tussen MVO-percepties en ecologisch gedrag beter te verbinden met de ecologische en sociaal-cognitieve literatuur. Oprechte handelingen vanuit concreet geformuleerde MVO-doelstellingen geven richting aan de reacties van medewerkers (i.e., goed- dan wel afkeuring van de handelingen van de organisatie), maar hebben losstaand onvoldoende verklarende waarde om als volledige voorspeller te dienen in het daadwerkelijke ecologisch gedrag onder de medewerkers. De relevantie van normen voor het creëren van doelen is al langer bekend (Cialdini & Goldstein, 2004; Cialdini et al., 1990). Zo stellen zij in hun onderzoek dat norm-focus leidt tot norm-consistente actie als een vorm van motivatie. Doordat zelfovertuiging een mate van motivatie aanduidt, geeft deze motivatie het individu een focus om het doel te realiseren of zich aan de norm te conformeren, zolang het helder geformuleerd is en van feedback wordt voorzien (Bandura, 1988, p. 293). Hiermee bevestigt de huidige studie de bevindingen dat het ecologisch gedrag niet complex is voor het volgen van de norm en dat maakt zelfovertuiging contextueel gezien minder relevant.

Terugkomend op de sociaal-cognitieve theorie van Bandura (1986) kunnen, naast of in plaats van zelfovertuiging (i.e., de persoonlijke of cognitieve variabele), de overige theoretische determinanten het ecologisch gedrag helpen verklaren. De theorie stelt dat een verscheidenheid van persoonlijke, omgevings- en gedragsdeterminanten het interventieproces voor ecologisch gedrag verklaren. Specifiek zijn dit naast zelfovertuiging de positieve resultaatverwachtingen, doelen, motivatie tot actie en contextuele factoren (Sawitri et al., 2015). Zij stellen dat de theorie presumeert dat de variabelen van de determinanten elkaar interactief beïnvloeden. Zo zullen de gestelde doelen gemakkelijker

gerealiseerd worden wanneer men sterke contextuele steun ervaart en zwakke barrières in de richting van het ecologische gedrag. Dit betekent dat de relatie tussen doelen (i.e., MVO-doelstellingen) en acties (i.e., in de vorm van ecologisch gedrag) sterker is in de aanwezigheid van ondersteunende dan van beperkende contextuele omstandigheden (Lamm et al., 2015; Ramus, 2001).

Lamm et al. (2015) hebben in hun studie naar OCBE alleen respondenten opgenomen die duurzaamheid hoog waarderen en daarmee bekend zijn met de ecologische context, terwijl daar in deze studie geen onderscheid is gemaakt. Het type respondent kan de niet-significante interactie beïnvloed hebben. De resultaten die zij vinden geven aan dat de ervaren organisationele steun positief verbonden is aan OCBE. Het domein van de theorie wordt beperkt doordat het theoretisch argument in eerste instantie niet geldig is binnen de Nederlandse energiesector, maar wellicht wel onder medewerkers in de Nederlandse energiesector die MVO hoog waarderen. Deze waardering is volgens Lamm et al. (2015) belangrijk doordat medewerkers met een hoge waardering van MVO zich geconformeerd hebben aan de norm, vanwege sociale, organisationele identificatie. Het vertrouwen in de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van deze studie is hierdoor gelimiteerd.

Rupp et al. (2013) tonen aan dat oprechte MVO-intenties positieve invloed hebben op gedrag, door het rechtvaardigheidsgevoel en het vertrouwen in de organisatie. Dergelijke bevindingen suggereren dat percepties op MVO het tonen van conformerend of identificerend gedrag stimuleren, zeker wanneer MVO als wereldbeeld (i.e., persoonlijke waarden en normen c.q. heersende paradigma) door de medewerker niet wordt gewaardeerd (i.e., misalignment; Glavas & Godwin, 2013). Dat maakt het theoretisch argument dat zelfovertuiging de medewerkers *in staat stelt* om ecologisch gedrag te tonen onvolledig.

Praktische implicaties

In deze studie is aangetoond dat individuele percepties van MVO belangrijk zijn om de milieuprestaties van de organisatie te bevorderen, omdat ze medewerkers motiveren om vrijwillig ecologisch gedrag te vertonen. Tegelijkertijd geven de bevindingen echter aan dat een normatieve focus richting ecologisch gedrag voor medewerkers voldoende is om zich te conformeren en het gedrag te stimuleren. Een belangrijke praktische implicatie voor managers is dan ook dat zij zich kunnen focussen op de fundering voor het ecologische gedrag, namelijk de doelstellingen en de contextuele factoren (i.e., steun en identificatie).

De directe relatie van zelfovertuiging op het ecologisch gedrag toont aan dat medewerkers die vanuit eigen interesse of waarden ecologische uitingen tonen, en zich daarmee zekerder opstellen in de ecologische context, betere resultaten bereiken. Managers kunnen er bijvoorbeeld de voorkeur aan geven om op deze medewerkers te vertrouwen om zelf hun werkzaamheden op ecologische wijze uit te voeren, wat kan worden verwacht van medewerkers die *in staat zijn* om het gewenste gedrag te tonen (i.e., die weten *hoe*). Maar als managers het ecologisch gedrag in medewerkers naar boven willen halen die hiertoe zelf niet in staat zijn, zouden zij hen hiervoor beter slechts de fundering aan kunnen reiken door de focus te leggen op wat er bereikt moet worden (i.e., MVO-doelstellingen en ecologische normen).

Praktisch gezien lijkt OCBE als uiting van gedrag dat extern-georiënteerd is weinig te verschillen van OCB dat intern-georiënteerd is (Boiral, 2009; Organ et al., 2006). Voor managers is het creëren van de ecologische context waarin de medewerkers zich gewaardeerd voelen toereikend om resultaten te behalen. Dat blijkt uit eerdere studies naar vrijwillig gedrag in de MVO-literatuur, welke onder andere zijn gebaseerd op leiderschap en steun (Glavas, 2016; Vlachos et al., 2014), rechtvaardigheid (Rupp, 2011; Rupp et al., 2006, 2013) of identificatie (De Roeck et al., 2016; Glavas & Godwin, 2013). Om vrijwillig gedrag te bevorderen laten Glavas & Godwin (2013) zien dat identificatie met MVO door de medewerker cruciaal is, ongeacht of dit intern- of extern-georiënteerd is.

Limitaties

Zoals al het onderzoek heeft ook deze studie zijn beperkingen. In de veldstudie kunnen andere factoren dan MVO, zoals persoonlijke voorkeuren, de ecologische handelingen bij medewerkers hebben getriggerd. Bovendien kunnen medewerkers, zelfs wanneer zij niet gemotiveerd zijn om bij te dragen aan MVO, vrijwillig ecologisch gedrag laten zien omdat het hen voordelen kan bieden in hun positie binnen de organisatie.

Het niet vinden van het interactie-effect kan te maken hebben met de logica die hiervoor gebruikt is (i.e., het in staat zijn om ecologisch gedrag te tonen). Door zelfovertuiging wordt het cognitieve beeld gecreëerd dat het individu in staat is om een actie uit te voeren, maar het geeft geen mandaat voor de daadwerkelijke actie (Bandura, 1997). Wanneer er gekeken wordt naar de operationalisatie van zelfovertuiging, is er in deze studie gebruik gemaakt van generieke zelfovertuiging (Chen et al., 2001). Deze operationalisatie meet “de mate van de omvang en sterkte van overtuigingen over taken en situaties heen” (Chen et al., 2001, p. 63). Terwijl de ecologische context of ecologisch

gedrag in het algemeen als specifiek gezien kan worden. Dit suggereert dat een specifiekere vorm van zelfovertuiging (e.g., taakspecifieke zelfovertuiging) geschikter is om gericht ecologisch gedrag te verklaren. Taakspecifieke zelfovertuiging is een motiverende staat en generieke zelfovertuiging een motiverende eigenschap, waardoor Chen et al. (2001) stellen dat de scope van het construct afwijkt.

Ondanks de veelvoud aan factoren die leiden tot OCB (Rupp et al., 2013; van Dijke, De Cremer, Brebels, & Van Quaquebeke, 2015) blijkt het geen gecompliceerd gedrag om te tonen. In organisaties waar men MVO belangrijk vindt zal OCBE niet ingewikkeld zijn om uit te voeren, waarmee zelfovertuiging helemaal niet nodig is om het gewenste resultaat te bereiken.

Ondanks dat het interactieproduct in deze studie in geen van de resultaten significant was en mogelijk niet noodzakelijk is voor ecologisch gedrag, speelt het onderzoeksontwerp ook een rol spelen. Zo stellen McClelland & Judd (1993) dat dit te maken heeft dat variantie in veldstudies in beperkte mate waarneembaar is doordat de distributie van de onafhankelijke variabelen ongunstiger is dan in experimenten. Een experiment als onderzoeksontwerp kan de beperkte functie van zelfovertuiging in ecologisch gedrag bevestigen.

Naast de hoge betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten, zoals eerder aangegeven, zijn er in deze studie geen uitspraken te doen over de causaliteit van de resultaten. Doordat de studie gekenmerkt wordt door een cross-sectionele onderzoeksopzet, is de interne validiteit beperkt. Ook is de consistentie van de resultaten alleen te toetsen door middel van een longitudinale onderzoeksopzet. In verband met de beperkte doorlooptijd van de huidige studie is een dergelijke opzet niet uitvoerbaar. Daarentegen is het plausibel om aan te nemen dat de uitkomsten gelden voor de gehele populatie van medewerkers in de Nederlandse energiesector, vanwege de brede, aselecte steekproef. Het is dus aannemelijk dat resultaten extern valide zijn voor medewerkers in de Nederlandse energiesector, met het beperkte aantal respondenten als kanttekening (N = 131).

Vanwege het feit dat er alleen data is gegenereerd bij de grotere energiepartijen, welke tot stand zijn gekomen als gevolg van opschaling, fusies en acquisities, bestaat de kans dat dezelfde studie bij opkomende energiepartijen andere resultaten oplevert. De energietransitie is een disruptieve verandering waarin de grootschalige, gecentraliseerde commodity energiemarkt (e.g., kolen-, gasgestookte elektriciteitscentrales) plaats maakt voor een flexibele, decentrale energiemarkt (e.g., lokale, peer-to-peer zonne- en windenergie-coöperaties of biogasproducenten). Dat maakt de aansturing voor managers

van opkomende energieprijzen fundamenteel afwijkend van die van de gevestigde orde, doordat medewerkers van opkomende energieprijzen zich mogelijkterwijs hebben geconformeerd aan de injunctieve ecologische normen en het voor hen vanzelfsprekend is om ecologisch gedrag te tonen.

Ondanks de beschikbare contacten binnen de energiesector waren er een drietal partijen die de enquête niet hebben mogen uitzetten vanwege beleidsoverwegingen. De grote hoeveelheid onderzoeken en enquêtes die medewerkers voorgelegd krijgen was het argument. Dit kan eveneens spelen bij de partijen die de enquête wel hebben ingevuld en leidt tot de bias van de gebruikelijke methodevariantie (CMV) in cross-sectioneel onderzoek (Lindell & Whitney, 2001).

Suggesties voor vervolgonderzoek

Om ecologisch gedrag in organisaties beter te begrijpen en te kunnen verklaren zijn er enkele suggesties voor vervolgonderzoek te geven. Allereerst is het opnemen van zelfovertuiging als een onafhankelijk of mediërende variabele in een bredere scope van de theorie interessant. Zoals Sawitri et al. (2015) suggereren is het gebruik van de determinanten van de sociaal-cognitieve theorie bruikbaar om ecologisch gedrag te verklaren door naast zelfovertuiging de variabelen resultaatverwachtingen, doelen, contextuele steun en actie, in het onderzoek op te nemen. Daarbij is de operationalisatie of de verschillende operationalisaties van zelfovertuiging als onafhankelijke variabele voor ecologisch gedrag een betekenisvolle toevoeging aan de literatuur. Het voegt een dimensie toe of zelfovertuiging als de motiverende staat of als eigenschap van betere verklarende waarde is voor gedrag.

Ten tweede kan de literatuur over de actie-staatorientatie (Diefendorff, Hall, Lord, & Streat, 2000) in het gedrag binnen organisaties, in het kader van deze studie, nieuwe inzichten verschaffen. Het werk van van Dijke et al. (2015) geeft aan dat de adoptie van een doel, of conformering aan de norm in het geval van deze studie, fundamenteel verschilt van de processen die het streven naar dit doel verklaren. De resultaten van de huidige studie bevestigen deze bevindingen niet als modererend effect, maar tonen wel aan dat vervolgonderzoek naar hoofdeffect van actie-staatorientatie (i.p.v. zelfovertuiging) relevant kan zijn voor het begrijpen van het vrijwillig ecologisch gedrag binnen organisaties.

Tenslotte zal, wanneer MVO in organisaties de norm is, het ecologisch gedrag niet complex zijn om waar te nemen of voor de medewerkers om te tonen. Het zien van MVO als een verplichting kan negatieve gevolgen hebben voor het ecologisch gedrag van

medewerkers. Dat maakt het interessant hoe ecologisch gedrag binnen traditionele (i.e., niet-MVO) organisaties te stimuleren is of hoe ecologisch-bewuste medewerkers zich binnen deze niet-MVO organisaties meer gewaardeerd kunnen voelen. Deze richting is eerder aangemoedigd door Glavas & Godwin (2013) als de harmonisatie en identificatie van de organisationele acties en de medewerkers eigen interne waarden met positieve gevolgen voor zowel de medewerker als de organisatie. Dit valt eveneens samen met de waardering die medewerkers geven aan de doelen van de organisatie waar Lamm et al. (2015) hun onderzoek op baseren.

CONCLUSIE

Managers van organisaties met oprechte MVO-doelstellingen die deze kunnen overbrengen op de medewerkers creëren uitingen van vrijwillig ecologisch gedrag doordat medewerkers zich *willen* conformeren aan de geldende norm. Ondanks dat dit verband niet beïnvloed wordt door zelfovertuiging, is de individuele zelfovertuiging direct van invloed op het ecologisch gedrag van de medewerkers.

REFERENTIES

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, *32*(3), 836–863.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (Vol. 3, pp. 855–879).
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, *38*(4), 932–968.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression : testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *32*(4), 665–683.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*(2), 191–215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1988). Organisational Applications of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*, *13*(2), 275–302.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, *44*(9), 1175–1184.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, *43*(4), 717–736.
- Boiral, O. (2002). Tacit Knowledge and Environmental Management. *Long Range Planning*, *35*(3), 291–317.
- Boiral, O. (2009). Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, *87*(2), 221–236.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, *109*(4), 431–445.
- Boiral, O., Raineri, N., & Talbot, D. (2018). Managers' Citizenship Behaviors for the Environment: A Developmental Perspective. *Journal of Business Ethics*, *149*(2), 395–409.
- Boiral, O., Talbot, D., & Paillé, P. (2015). Leading by Example: A Model of Organizational Citizenship Behavior for the Environment. *Business Strategy and the Environment*, *24*(6), 532–550.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H.C. Triandis & J.W. Berry. In *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol.2, pp. 389–444). Boston: Allyn and Bacon.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, *32*(3), 946–967.
- Çelik, D. A., Yeloğlu, H. O., & Yıldırım, O. B. (2016). The Moderating Role of Self Efficacy on the

- Perceptions of Justice and Turnover Intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 392–402.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 489–500.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social Influence: Compliance and Conformity. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 591–621.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015–1026.
- Cropanzano, R., Byrne, Z., Bobocel, R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A Conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment. *Business & Society*, 48(2), 243–256.
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency Matters! How and When Does Corporate Social Responsibility Affect Employees' Organizational Identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141–1168.
- Diefendorff, J. M., Hall, R. J., Lord, R. G., & Streat, M. L. (2000). Action–state orientation: Construct validity of a revised measure and its relationship to work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 250–263.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657.
- Field, A. P. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th editio). California: SAGE Publications.
- Foo, M.-D., Uy, M. A., & Baron, R. A. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1086–1094.
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. *Frontiers in Psychology*, 7, 796.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the Perception of “Goodness” Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15–27.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(02), 165–202.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How Does Doing Good Matter? *Journal of Corporate Citizenship*, 2009(36), 51–70.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (Seventh ed). Harlow, Essex: Pearson.
- Hanna, M. D., Rocky Newman, W., & Johnson, P. (2000). Linking operational and environmental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 148–165.
- Hayes, A. F., & Little, T. D. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach* (Second edition). New York: The Guilford Press.

- Kallgren, C. A., Reno, R. R., & Cialdini, R. B. (2000). A Focus Theory of Normative Conduct: When Norms Do and Do not Affect Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(8), 1002–1012.
- Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R., & Neuberger, L. (2010). *A new Era of Sustainability : UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering Employee Sustainability: Perceived Organizational Support Toward the Environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207–220.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121.
- Liu, Z. Q., & Xiao, F. (2008). Empirical Study on Impact of Goal Orientation to Individual Innovative Behavior: Self-Efficacy as a Moderating Variable. *5th International Conference on Innovation and Management*, 1(2), 348–353.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Mani, M., Hussein, Z., Gopalakrishnan, B. N., & Wadhwa, D. (2018). *Paris Climate Agreement and the Global Economy: Winners and Losers*. The World Bank. Retrieved from <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/1813-9450-8392>
- McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical Difficulties of Detecting Interactions and Moderator Effects. *Psychological Bulletin*, 114(2), 376–390.
- McShane, L., & Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81–100.
- Nel, W. P., & Cooper, C. J. (2009). Implications of fossil fuel constraints on economic growth and global warming. *Energy Policy*, 37(1), 166–180.
- Norris, S. E. (2016). Increasing Corporate Social Responsibility and Breaking the Toxic Triangle Through the Exercise of Human Agency. In *Corporate social performance : reflecting on the past and investing in the future*. (pp. 165–178). Information Age Pub.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior : its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Osbaldiston, R., & Schott, J. P. (2012). Environmental Sustainability and Behavioral Science: Meta-Analysis of Proenvironmental Behavior Experiments. *Environment and Behavior*, 44(2), 257–299.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2009). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Ramus, C. A. (2001). Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability. *California Management Review*, 43(3), 85–105.
- Reno, R. R., Cialdini, R. B., & Kallgren, C. A. (1993). The transsituational influence of social norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(1), 104–112.
- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72–94.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice

- Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895–933.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211–225.
- Sawitri, D. R., Hadiyanto, H., & Hadi, S. P. (2015). Pro-environmental Behavior from a SocialCognitive Theory Perspective. *Procedia Environmental Sciences*, 23, 27–33.
- Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2007). The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms. *Psychological Science*, 18(5), 429–434.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and Validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663–671.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Steg, L., Bolderdijk, J. W., Keizer, K., & Perlaviciute, G. (2014). An Integrated Framework for Encouraging Pro-environmental Behaviour: The role of values, situational factors and goals. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 104–115.
- Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 309–317.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance And Organizational Attractiveness To Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- van Dijke, M., De Cremer, D., Brebels, L., & Van Quaquebeke, N. (2015). Willing and Able: Action-State Orientation and the Relation Between Procedural Justice and Employee Cooperation. *Journal of Management*, 41(7), 1982–2003.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (5e druk). Amsterdam: Boom uitgevers.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990–1017.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272.

BIJLAGEN**Bijlage A: Beschrijvende statistieken**

Beschrijvende statistieken						
	N	%	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Geslacht	131					
	Vrouw	39	30%			
	Man	91	69%			
	Anders / wens niet te antwoorden	1	1%			
Leeftijd	131		23	70	42,31	11,21
Regio	131					
	Zuid-Holland	33	25%			
	Noord-Holland	14	11%			
	Utrecht	3	2%			
	Flevoland	9	7%			
	Gelderland	34	26%			
	Overijssel	2	2%			
	Friesland	1	1%			
	Groningen	6	5%			
	Noord-Brabant	28	21%			
	Limburg	1	1%			
Bedrijfstermijn	131		1	26	7,63	8,31
Functieperiode	131		1	26	4,30	5,35
Leidinggevende functie	131					
	Ja	34	26%			
	Nee	97	74%			
Opleidingsniveau	131					
	Lager / voorbereidend beroepsonderwijs (lbo / vmbo)	1	1%			
	Hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo)	7	5%			
	Voorbereiden wetenschappelijk onderwijs (vwo)	4	3%			
	Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	22	17%			
	Hoger beroepsonderwijs (hbo)	54	41%			
	Wetenschappelijk onderwijs (wo)	41	31%			
	Anders, namelijk	2	2%			

Bijlage B: Schaal voor ecologisch gedrag

Meetschaal ecologisch gedrag, door Boiral & Paillé (2012)

Subschaal - Eco-helping

1. Ik geef spontaan mijn tijd om mijn collega's te helpen bij alles wat ze doen op het werk om rekening te houden met het milieu.
2. Ik moedig mijn collega's aan om milieubewuster gedrag aan te nemen.
3. Ik moedig mijn collega's aan om hun ideeën en meningen over milieukwesties te uiten.

Subschaal - Eco-initiatieven

4. In mijn werk weeg ik de gevolgen van mijn handelen af voordat ik iets doe dat het milieu kan aantasten.
5. Ik voer vrijwillig milieuacties en -initiatieven uit in mijn dagelijkse werkzaamheden.
6. Ik doe suggesties aan mijn collega's over manieren om het milieu beter te beschermen, ook al is het niet mijn directe verantwoordelijkheid.

Subschaal - Eco-maatschappelijke betrokkenheid

7. Ik neem actief deel aan milieuevenementen georganiseerd in en/of door mijn bedrijf.
8. Ik blijf op de hoogte van de milieu-initiatieven van mijn bedrijf.
9. Ik onderneem milieuacties die positief bijdragen aan het imago van mijn organisatie.
10. Ik ben vrijwilliger voor projecten of evenementen die betrekking hebben op milieukwesties in mijn organisatie.

Bijlage C: Schaal voor zelfovertuiging

Meetschaal Generieke zelfovertuiging, door Chen, Gully, & Eden (2001)

1. Ik zal in staat zijn om de meeste van de doelen die ik mijzelf gesteld heb te bereiken.
2. Wanneer ik voor moeilijke taken sta, ben ik er zeker van dat ik ze zal realiseren.
3. In het algemeen denk ik dat ik resultaten kan behalen die voor mij belangrijk zijn.
4. Ik geloof dat ik kan slagen in de meeste gevallen waar ik me op richt.
5. Ik zal in staat zijn om met succes vele uitdagingen te overwinnen.
6. Ik heb er alle vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren.
7. Vergeleken met andere mensen kan ik de meeste taken heel goed uitvoeren.
8. Zelfs als het moeilijk is, kan ik prima presteren.

Bijlage D: Schalen voor percepties op maatschappelijk verantwoord ondernemen

Subschaal ecologie van meetschaal MVO-percepties, door Glavas & Kelley (2014)

1. Milieukwesties maken integraal deel uit van de strategie van mijn organisatie.
2. Het aanpakken van milieuvraagstukken is een integraal onderdeel van de dagelijkse gang van zaken binnen mijn organisatie.
3. Mijn organisatie draagt er zorg voor dat ons werk geen schade toebrengt aan het milieu.
4. Mijn organisatie behaalt haar kortetermijndoelstellingen én focust zich op de impact op het milieu.

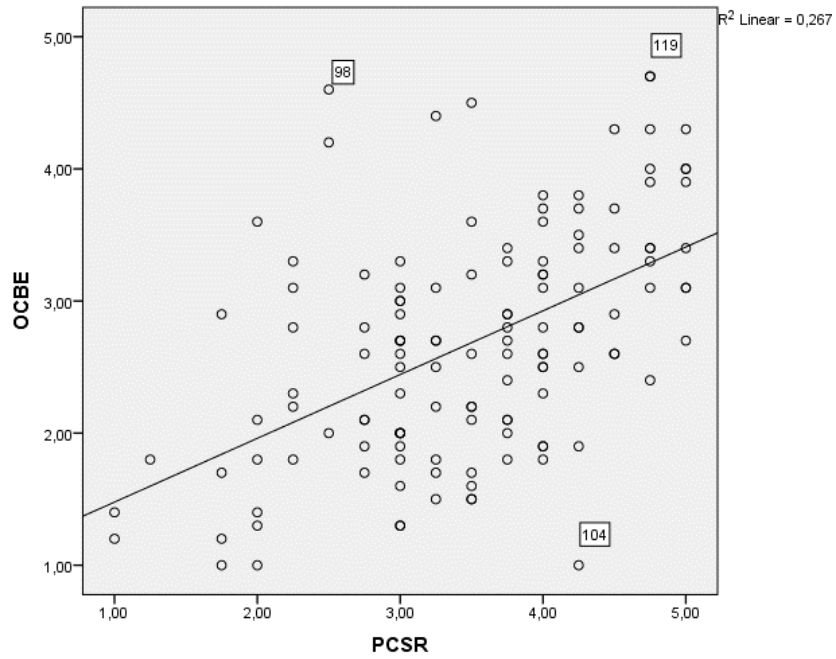
Meetschaal MVO-oordelen, door Vlachos et al. (2014)

1. Mijn organisatie is een maatschappelijk verantwoord bedrijf.
2. Mijn organisatie zet zich in voor het verbeteren van het welzijn van de samenleving.
3. Mijn organisatie steunt goede doelen.
4. Mijn organisatie gedraagt zich verantwoordelijk naar het milieu.

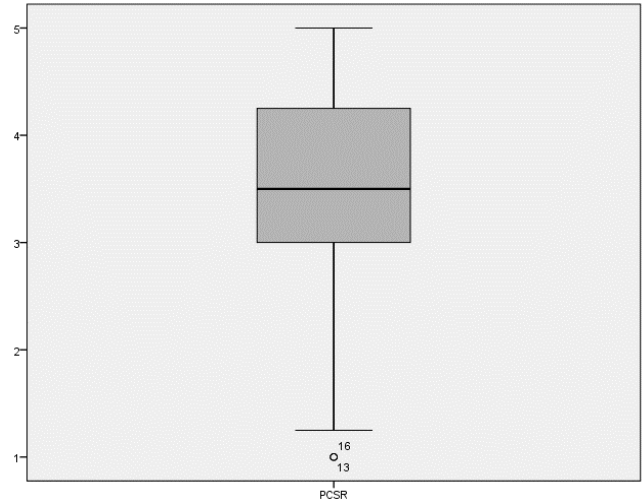
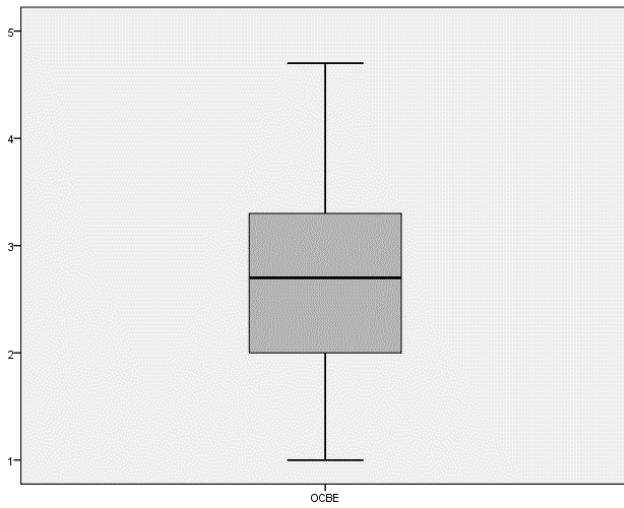
Subschaal eco-MVO van meetschaal Stakeholder verantwoordelijke ondernemen, door El Akremi et al. (2018)

1. Ons bedrijf onderneemt actie om de vervuiling te verminderen in verband met haar activiteiten (bv. materiaalkeuze, ecologisch ontwerp, en dematerialisatie).
2. Ons bedrijf draagt bij tot de besparing van grondstoffen en energie (bv. recycling, afvalbeheer).
3. Ons bedrijf investeert in de verbetering van de ecologische kwaliteit van haar producten en diensten.
4. Ons bedrijf respecteert en bevordert de bescherming van biodiversiteit (d.w.z. de verscheidenheid en diversiteit van soorten).
5. Onze onderneming meet de impact van haar activiteiten op de natuurlijke leefomgeving (bv. CO₂-audit, vermindering van de uitstoot van broeikasgassen, opwarming van de aarde).
6. Ons bedrijf investeert in schone technologieën en hernieuwbare energiebronnen.
7. Ons bedrijf moedigt zijn leden aan om milieuvriendelijke gedrag (afval sorteren, water en elektriciteit besparen) ter bescherming van de natuurlijke leefomgeving.

Bijlage E: Scatterplots en outliers op correlaties



Bijlage F: Outliers op constructen



Bijlage G: Factoranalyses

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
SE1	.03	-.07	.20	.77	.18
SE2	-.04	.13	.27	.39	.62
SE3	.08	.23	.25	.62	-.09
SE4	-.13	.04	.59	.38	-.02
SE5	-.03	.07	.71	.28	.04
SE6	.05	.14	.44	.55	.06
SE7	-.01	-.09	.64	-.04	.37
SE8	.08	.06	.78	.14	-.09
OCBE1_H	.19	.70	-.05	.23	-.24
OCBE2_H	.18	.71	-.02	.27	-.21
OCBE3_H	.23	.73	.09	.03	-.05
OCBE4_I	.24	.75	.10	.05	-.18
OCBE5_I	.14	.81	.12	.02	.01
OCBE6_I	.22	.81	-.06	.16	-.05
OCBE7_MB	.21	.80	-.01	-.06	.16
OCBE8_MB	.46	.60	-.06	.09	.15
OCBE9_MB	.16	.81	.08	-.05	.14
OCBE10_MB	.14	.73	.01	-.13	.24
PCSR1	.80	.28	-.12	.09	.03
PCSR2	.77	.23	-.05	.18	.02
PCSR3	.65	.28	-.15	.15	-.07
PSCR4	.77	.25	.00	-.01	.17
CSRJ1	.79	.09	.05	.12	-.12
CSRJ2	.75	.09	.11	.01	-.11
CSRJ3	.62	.14	.08	.07	-.44
CSRJ4	.84	.07	.06	.05	-.16
CStR1	.80	.17	.04	-.13	.01
CStR2	.73	.21	.22	-.21	-.18
CStR3	.78	.24	.13	-.12	-.04
CStR4	.68	.33	-.14	.06	-.13
CStR5	.76	.17	-.12	.02	.06
CStR6	.84	.09	-.09	.01	.18
CStR7	.80	.15	-.01	-.01	.10

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 8 iterations.

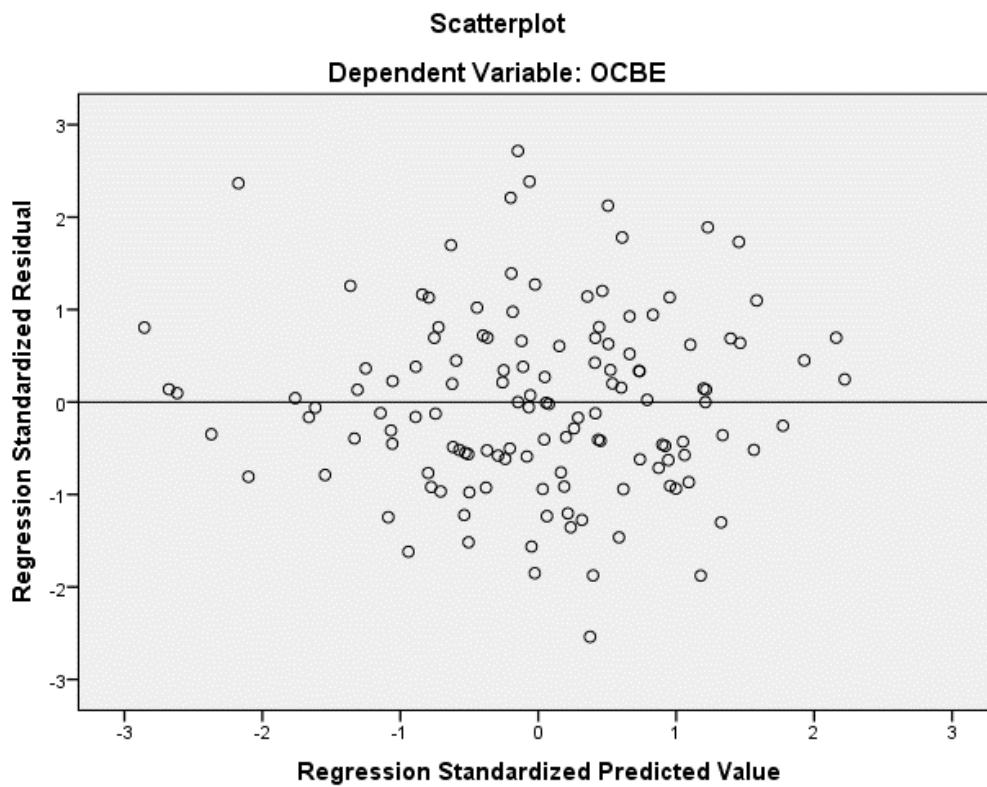
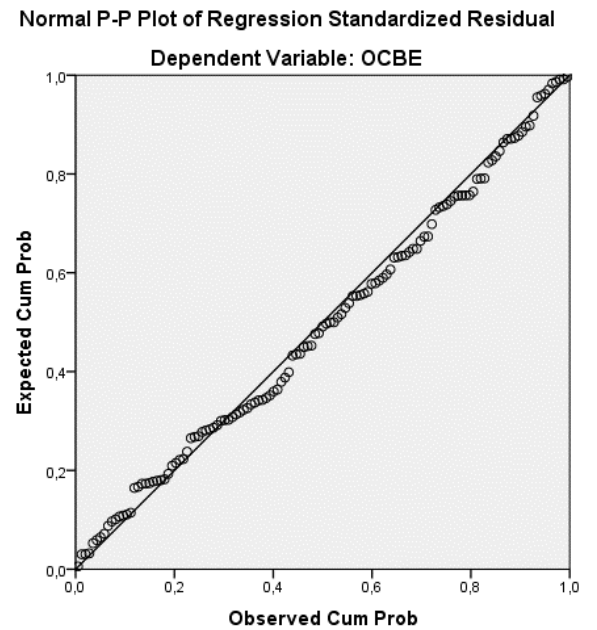
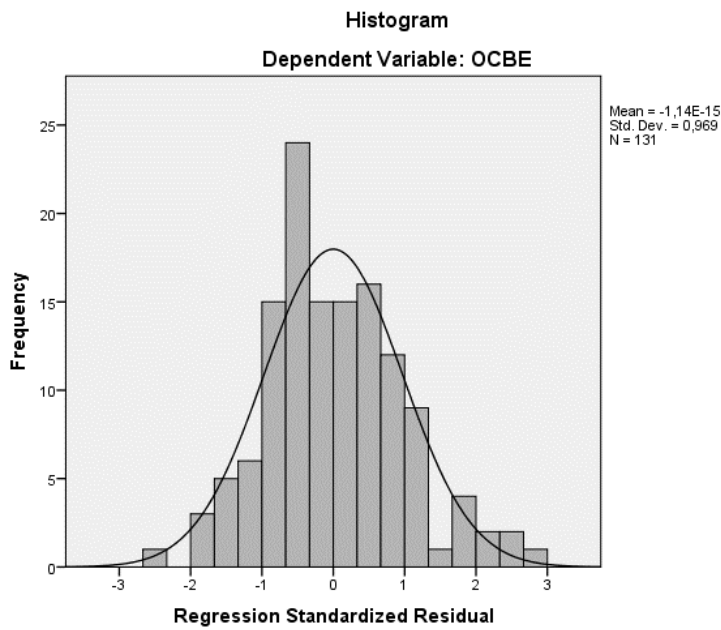
Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
SE1	.11	.82
SE2	.46	.35
SE3	.12	.71
SE4	.51	.47
SE5	.65	.37
SE6	.34	.64
SE7	.82	-.08
SE8	.68	.27

Extraction Method: Principal

a. Rotation converged in 3

Bijlage H: Residuenanalyses



Bijlage I: Enquête in pdf

Introductie

Welkom!

En bedankt voor de interesse. Deze enquête is onderdeel van mijn afstudeeronderzoek voor de parttime master bedrijfskunde aan de Erasmus universiteit in Rotterdam. Het doel van deze enquête is het verzamelen van gegevens over duurzaamheidsgedrag en de doelgroep bestaat uit medewerkers binnen energiepartijen in Nederland.

Deelname duurt slechts 5 minuten. Het invullen van de enquête is volledig anoniem, er wordt geen bedrijfsgevoelige informatie gevraagd en de ingevulde gegevens worden vertrouwelijk behandeld. De resultaten zijn niet te herleiden naar u of uw organisatie.

Na het invullen is er de mogelijkheid om uw e-mailadres achter te laten, zodat ik u de samenvatting van het onderzoek kan toesturen. Tevens ontvangt iedere vijftigste deelnemer een cadeaubon (t.w.v. 20 euro)!

Laat het mij gerust weten, mochten er vragen zijn.

Bij voorbaat bedankt voor uw deelname.

Met vriendelijke groet,

Arjen Verleun
M: 06-48193827
E: arjenverleun@gmail.com

Informed Consent

Toestemming

De onderzoeker vraagt uw toestemming voor deelname aan dit onderzoek. Dit toestemmingsformulier vraagt u om de onderzoeker toe te staan de antwoorden te gebruiken als input voor het onderzoek.

De verzamelde enquêteresultaten worden alleen gebruikt voor uitvoer van het onderzoek en zullen nooit herleidbaar zijn tot individuen. Al uw input is volledig anoniem.

Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Als u besluit om niet deel te nemen, heeft dit voor u geen gevolgen. U heeft het recht om deelname op elk moment te beëindigen.

Door het indienen van dit formulier geeft u aan dat u de beschrijving van het onderzoek hebt gelezen en dat u ouder bent dan 18 jaar.

- Ja, ik ga akkoord om deel te nemen aan het onderzoek. Ik begrijp het doel en de aard van dit onderzoek en ik doe vrijwillig mee. Ik begrijp dat ik mij te allen tijde uit het onderzoek kan terugtrekken, zonder enige gevolgen.
- Nee, ik ga niet akkoord (de enquête wordt beëindigd).

Control

Wat is uw geslacht?

Wat is uw leeftijd?

In welke regio bent u werkzaam?

Hoeveel jaar bent u werkzaam binnen uw huidige organisatie?

Hoeveel jaar bent u werkzaam binnen uw huidige functie?

Heeft u een leidinggevende functie?

Wat is uw hoogst afgeronde opleidingsniveau?

- Basisonderwijs
- Lager / voorbereidend beroepsonderwijs (lbo / vmbo)
- Hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo)
- Voorbereiden wetenschappelijk onderwijs (vwo)
- Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
- Hoger beroepsonderwijs (hbo)
- Wetenschappelijk onderwijs (wo)
- Anders, namelijk

Zelfovertuiging (Self-efficacy)

Geef aan in welke mate u uzelf kunt vinden in onderstaande stellingen.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik zal in staat zijn om de meeste van de doelen die ik mijzelf gesteld heb te bereiken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik voor moeilijke taken sta, ben ik er zeker van dat ik ze zal realiseren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In het algemeen denk ik dat ik resultaten kan behalen die voor mij belangrijk zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geloof dat ik kan slagen in de meeste gevallen waar ik mij op richt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zal in staat zijn om met succes vele uitdagingen te overwinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb er alle vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergeleken met andere mensen kan ik de meeste taken heel goed uitvoeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelfs als het moeilijk is, kan ik prima presteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Duurzaamheidsgedrag (OCBE)

Geef aan in welke mate u uzelf kunt vinden in onderstaande stellingen.

	Nooit	Zelden	Soms	Meestal	Altijd
Spontaan geef ik mijn tijd om mijn collega's te helpen bij alles wat ze doen op het werk om rekening te houden met het milieu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik moedig mijn collega's aan om milieubewuster gedrag te tonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik moedig mijn collega's aan om hun ideeën en meningen over milieukwesties te uiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn werk weeg ik de gevolgen van mijn handelen af voordat ik iets doe dat het milieu kan aantasten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voer vrijwillig milieufacties en -initiatieven uit in mijn dagelijkse werkzaamheden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik doe suggesties aan mijn collega's over manieren om het milieu beter te beschermen, ook al is het niet mijn directe verantwoordelijkheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik neem actief deel aan milieuevenementen georganiseerd in en/of door mijn bedrijf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik blijf op de hoogte van de milieu-initiatieven van mijn bedrijf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik onderneem milieufacties die positief bijdragen aan het imago van mijn organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben vrijwilliger voor projecten of evenementen die betrekking hebben op milieukwesties in mijn organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perceptie op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (PCSR)

Geef aan in welke mate u zich kunt vinden in onderstaande stellingen.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Milieukwesties maken integraal deel uit van de strategie van mijn organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het aanpakken van milieuvraagstukken is een integraal onderdeel van de dagelijkse gang van zaken binnen mijn organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn organisatie draagt er zorg voor dat ons werk geen schade toebrengt aan het milieu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn organisatie behaalt haar kortetermijndoelstellingen én focust zich op de impact op het milieu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn organisatie is een maatschappelijk verantwoord bedrijf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn organisatie zet zich in voor het verbeteren van het welzijn van de samenleving.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn organisatie steunt goede doelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn organisatie gedraagt zich verantwoordelijk naar het milieu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf onderneemt actie om de vervuiling te verminderen in verband met haar activiteiten (bv. materiaalkeuze, ecologisch ontwerp, en dematerialisatie).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf draagt bij tot de besparing van grondstoffen en energie (bv. recycling, afvalbeheer).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf investeert in de verbetering van de ecologische kwaliteit van haar producten en diensten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf respecteert en bevordert de bescherming van biodiversiteit (d.w.z. de verscheidenheid en diversiteit van levensvormen; flora en fauna).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf meet de impact van haar activiteiten op de natuurlijke leefomgeving (bv. CO2-audit, vermindering van de uitstoot van broeikasgassen, opwarming van de aarde).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf investeert in schone technologieën en hernieuwbare energiebronnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf moedigt haar leden aan om milieuvriendelijk gedrag aan te nemen (afval sorteren, water en energie besparen) ter bescherming van de natuurlijke leefomgeving.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bedankwoord

Hartelijk bedankt!

Bedankt voor uw tijd om aan het onderzoek deel te nemen door deze enquête in te vullen.

Met vriendelijke groet,

Arjen Verleun
M: 06-48193827
E: arjenverleun@gmail.com

Resultaten aanvraag

Mocht u belang hebben om de samenvatting van het onderzoek te verkrijgen of kans willen maken op een van de cadeaubonnen, vul dan hieronder uw e-mailadres in en geef uw keuze aan. U ontvangt bericht na afronding van het onderzoeksrapport in juli 2019.

(Uw e-mailadres wordt alleen gebruikt om de samenvatting en/of cadeaubon toe te sturen)

Geef eventueel uw keuze hieronder aan.

- Ja, ik ontvang graag een samenvatting van het onderzoek.
- Ja, wanneer ik een vijftigste deelnemer ben ontvang ik graag de cadeaubon (t.w.v. 20 euro).