

## 14. Duurzaam werken en ondernemen in de kenniseconomie

Gerard I.J.M. Zwetsloot

### 14.1 Inleiding

Het adviesbureau &Samhoud heeft als enige in Nederland een twee maanden durend vaderverlof als reguliere arbeidsvoorwaarde. In een interview in de Volkskrant (Klok, 2007) legt directeur Salem Samhoud uit waarom: “Ik vind het volstrekt normaal. De geboorte van een kind is een van de meest emotionele momenten in het leven, waarvan werknemers het meest kunnen genieten. Daaraan moet je als vader bijdragen. Vaders zijn er te weinig op belangrijke momenten. Andere werkgevers maken een fundamentele fout. Zij denken dat je mensen voor hun *tijd* hebt, en niet voor hun kwaliteit. Als jij medewerkers serieus neemt, dan nemen zij jou serieus en dat betaalt zich uiteindelijk dubbel en dwars terug. Het werkt fenomenaal en het vergroot het levensgeluk”. Maar het kost toch geld? “Nee, het levert alleen maar geld op.” Maar ze kunnen dan toch twee maanden geen uren schrijven? “Nee, maar in de jaren erna zullen ze veel gemotiveerder zijn. Bovendien trek je op deze manier goede mensen, want voor goede mensen is de werk-privé balans het belangrijkste argument om voor een baan te kiezen. Dat is gezien de schaarste aan personeel mooi meegenomen. Andere werkgevers zien hun mensen nog steeds als een productiefactor, en niet als mens. Volstrekt ten onrechte: een creatief idee is meer waard dan vele uren produceren”.

Een flink aantal grote bedrijven heeft de laatste jaren geïnvesteerd in het opzetten van gezondheidsprogramma's voor het personeel, vaak inclusief relatief kostbare voorzieningen voor fitness. Een grote klant zei daarover onlangs: “Ons integraal gezondheidsmanagement staat. Wij zien het als een niet meer weg te denken arbeidsvoorwaarde, en een vanzelfsprekend onderdeel van goed werkgeverschap. Door de huidige veroudering van ons personeelsbestand, is het voor ons een must om de komende jaren heel veel nieuwe gekwalificeerde mensen aan te trekken, en dan hoort dit er gewoon bij”. De strategische opbrengsten van zo'n investering liggen voor de organisatie dus niet zo zeer op het vlak van het verlagen van het ziekteverzuim of zelfs het vergroten van de productiviteit van de zittende medewerkers (Zwetsloot & van Scheppingen, 2007). Dit soort investeringen is vooral noodzakelijk om op een proactieve manier een belangrijk bedrijfsrisico voor de langere termijn aan te pakken: overleven in de kenniseconomie in tijden van schaarste aan gekwalificeerd personeel.

Deze twee voorbeelden illustreren dat voor het bevorderen van creativiteit en innovatie, fysieke en mentale gezondheid belangrijk zijn, en dat een bredere visie op mens en werk als uitgangspunt moet worden genomen. Voor het realiseren van de voordelen moet men verder en breder kijken dan zijn neus lang is: in de kenniseconomie, waar talent schaars is, zijn overtuigende voordelen te behalen – maar die liggen op meerdere vlakken, zijn voor een oppervlakkige waarnemer (of manager) vaak niet tastbaar genoeg, ze worden doorgaans pas op de middellange termijn gerealiseerd en het kan meer omvatten dan verhogen van de productiviteit (Hansson et al., 2007).

Dit essay is bedoeld als een bijdrage aan het wetenschappelijk discours en het maatschappelijk debat over werken, leven en ondernemen enerzijds (de menselijke kant van organisaties), en

innovatie, duurzaamheid en de kenniseconomie (het vermogen in te spelen op de snel veranderende externe context) anderzijds.

## **14.2 De voortdurend veranderende economie: de noodzaak tot innovatie**

De wereld is voortdurend in verandering (internationalisering van markten en concurrentie, demografische ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen, etc.) en dat heeft veel impact op werk, leven en ondernemen. Voor bedrijven wordt het steeds belangrijker om proactief in te spelen op die ontwikkelingen, in plaats van erop te moeten reageren. Vernieuwen is geen luxe meer, maar een noodzaak om te kunnen overleven. Dit vraagt zowel van de organisaties, als de mensen die daar werken om voortdurende aanpassing en vernieuwing, en om innovatie van producten, processen en technologieën.

In een studie van vijf cases naar de innovatiestrategieën van vijf Europese koploperbedrijven op het gebied van milieu, veiligheid en gezondheid, bleken de volgende factoren van belang (zie tabel).

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Zichtbaar en voelbaar management commitment</li><li>• Een cultuur gericht op voortdurende verbetering en vernieuwing</li><li>• Programma's voor het periodiek beoordelen van eigen producten, diensten en activiteiten</li><li>• Samenwerking tussen afdelingen en functies</li><li>• Een stuurgroep voor VGM-management met vertegenwoordigers van alle geledingen en diverse afdelingen</li><li>• Scholing en trainingsprogramma's</li><li>• Actieve kennisuitwisseling in netwerken met andere bedrijven</li><li>• Hoge motivatie en sterke betrokkenheid van medewerkers</li><li>• Stimuli voor initiatieven en ondernemerschap van individuele medewerkers en van vertegenwoordigers van het personeel (waaronder de OR)</li></ul> |
|---|

*Tabel 14.1 Stimulerende factoren voor innovatie bij koploperbedrijven op het gebied van milieu, gezondheid en veiligheid (Zwetsloot, 2001)*

In dit lijstje van innovatie stimulerende factoren staan verschillende factoren die het belang van sociale innovatie benadrukken, zowel in de organisatie, als in de verhouding met partijen buiten de organisatie.

## **14.3 Innovatie aansturen**

Uit bovenstaande factoren blijkt al dat het sturen op innovatie wezenlijk anders is dan het sturen op productie als zodanig. Voor innovatie is het belangrijk dat het bedrijf zich niet alleen richt op de externe uitdaging (productvernieuwing, verbetering prijs/kwaliteitsverhouding, etc.), maar ook dat er intern sociale vernieuwing nodig is. Dit betekent vrijwel automatisch dat wat mensen werkelijk beweegt een rol gaat spelen bij de realisatie van innovatie.

Vaak worden mensen impliciet behandeld alsof zij 'pionnen' zijn, zonder eigen wil en persoonlijkheid. Mensen worden dan geïnformeerd en gemotiveerd (= extrinsieke motivatie), en

zo nodig bijgeschoold (vergelijkbaar met een apparaat dat opnieuw moet worden bijgesteld als de omstandigheden veranderen). Op deze manier wordt niet of nauwelijks een beroep gedaan op wat de mensen *als persoon* beweegt, wat voor hen echt belangrijk is, noch wat het voor hen betekent om in een groep (team, afdeling, organisatie) te werken. Op die manier zullen mensen zich niet volledig betrokken voelen bij (de doelen van) de organisatie, en omdat die doelen niet persé overeenkomen met hun persoonlijke doelen, zullen zij zich maar ten dele inzetten voor de door het bedrijf nagestreefde vernieuwing en innovatie (Zwetsloot & Moonen, 2003).

Zo zal de beantwoording van de vraag ‘waar zetten wij ons in dit bedrijf volledig voor in?’ afhangen van de waarden en betrokkenheid van degene(n) die zich die vraag stellen. Voor een organisatie is het daarom van belang in hoeverre die waarden daadwerkelijk worden gedeeld door alle betrokkenen in het bedrijf, en hoe die waarden in de missie, visie en strategie en het innovatiebeleid van het bedrijf tot uiting worden gebracht. Zelfsturing, open tweezijdige communicatie en zelfreflectie zijn essentiële sociale processen om te komen tot zulke gedeelde waarden en visies.

Verder is de bespreekbaarheid van zowel doelen als uitgangspunten essentieel voor de meest effectieve leerstijl in organisaties en het creëren van een innovatieve bedrijfscultuur. In veel organisaties wordt het vernieuwingsvermogen beperkt door weinig effectieve communicatie en geringere betrokkenheid van medewerkers, die de vernieuwing moeten ‘ondergaan’ in plaats van haar zelf vorm te geven<sup>5</sup>.

Hierbij is van belang dat bij ingrijpende innovaties, de bestaande productiewijzen (gekenmerkt door ondermeer de technologie en het daarin geïnvesteerde kapitaal, de benodigde vakkennis en de bijpassende werkorganisatie) verouderd zullen raken. Dit werd door Schumpeter *creatieve vernietiging* genoemd (Schumpeter, 1939; zie ook Foster & Kaplan, 2001) en is een onvermijdelijk kenmerk van wezenlijke vooruitgang of innovatie. Het proces van creatieve vernietiging is echter vaak een bedreiging van gevestigde belangen. Binnen bedrijven kan creatieve vernietiging bedreigend zijn voor het zittende management en de betrokken medewerkers; op maatschappelijk niveau is het een stevige uitdaging voor ons nationale poldermodel. Een andere manier van denken en werken met voldoende aandacht voor de kansen (ook op langere termijn) (Gaspersz & Wijnhamer, 2006) is daarom nodig om creativiteit, vitaliteit en productiviteit in het werk te bevorderen.

Een op innovatiegerichte strategie kenmerkt zich ondermeer door het creëren van ruimte voor medewerkers. Het accent in de leiderschapsstijl verschuift naar het mobiliseren van mentale energie en naar positieve beleving waardoor er mentale ruimte ontstaat voor vernieuwing en creativiteit (Zwetsloot & Moonen, 2003).

---

<sup>5</sup> Argyris (1992, 1999) definieert twee leerstijlen voor organisatieleden, en noemt die respectievelijk Model I en Model II leren. Uit een groot aantal case studies blijkt dat Model II leren (gekenmerkt door het bespreken van relevante en betrouwbare informatie, besluitvorming op basis van vrije en geïnformeerde keuze, en intern commitment aan gemaakte keuzen, en het volgen van de implementatie) veel effectiever is voor het doorvoeren van ingrijpende vernieuwing (hogere orde van leren) terwijl de meeste organisaties de voorkeur geven aan het meer vertrouwde model I leren (gekenmerkt door het communiceren van managementdoelstellingen, het benadrukken van de voordelen, het ontmoedigen en het beperken van negatieve gevoelens en twijfels, en het benadrukken van rationaliteit).

## 14.4 Duurzaamheid als kans en voorwaarde voor innovatie

### *Duurzaam ondernemen*

Een van de grote maatschappelijke veranderingen waar bedrijven, maar ook individuele personen, steeds meer rekening mee (moeten) gaan houden, is duurzaamheid: het wordt steeds duidelijker dat de industriële productie een flinke bedreiging is voor het voortbestaan van een leefbare aarde door uitputting van grondstoffenvoorraden, aantasting van natuur en milieu, en allerlei daaraan gekoppelde sociale problemen. Die problemen spelen zowel op lokaal als op mondiaal niveau, en hebben in de kern te maken met de verhouding van de mens en de economie tot de ecologie. Tot voor enkele decennia werd de ecologie van de wereld gezien als onuitputtelijk en tot ieders beschikking. Thans wordt steeds breder ingezien dat de rijkdommen van deze wereld essentieel zijn voor het functioneren van de economie (de economie draait niet zonder gebruik te maken van natuurlijke hulpbronnen) en de mens (de mens is een van de vele soorten op aarde, maakt deel uit van die ecosystemen, en is daarvan ook afhankelijk).

De belangrijkste definitie van duurzame ontwikkeling benadrukt daarom dat 'het voorzien in onze behoeften niet ten koste mag gaan van de mogelijkheden van toekomstige generaties om eveneens in hun behoeften te kunnen voorzien' (vrij naar WCED, 1987).

Rekening houden met de mogelijkheden voor toekomstige generaties is ook voor bedrijven steeds belangrijker. Meer en meer integreren bedrijven milieu- en sociale aspecten in de bedrijfsvoering en in hun interacties met belanghebbenden (stakeholders). Dit wordt maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen genoemd (Europese Commissie, 2003; Cramer, 2006). Dit thema vormt steeds vaker de strategische kapstok waaraan ook veiligheid en gezondheid – of beter gezegd de kwaliteit van de arbeid, wordt opgehangen (Zwetsloot & Starren, 2004). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen zal sterk aan de kernactiviteiten van ondernemingen worden verbonden, en daar ook aan (moeten) bijdragen wil het meer dan een mode verschijnsel zijn (Porter & Kramer, 2006).

Enkele belangrijke kenmerken van duurzaam ondernemen zijn:

- r transparantie – inzichtelijk maken van wat wordt nagestreefd, wat er wordt gedaan, daar open over zijn (intern maar ook naar de buitenwereld), en daarop aangesproken willen worden.
- r Duurzame technologie – hierbij gaat het om de ontwikkeling van nieuwe technologieën die significant efficiënter gebruik maken van grondstoffen en energie (bijvoorbeeld met een factor tien).
- r Ethische aspecten – hierbij gaat het om het respecteren van maatschappelijke en menselijke waarden, en de integratie daarvan in de bedrijfsvoering.
- r Alertheid op het voorkomen van ongewenste (bij)effecten van productie en producten op natuur, milieu en samenleving.
- r Het denken in grotere verbanden (de wereld, partners/toeleveranciers in ontwikkelingslanden, toekomstige generaties, etc.) wat wordt verbonden met het eigen handelen (think global, act local).

### *Duurzaamheid en innovatie*

Duurzaamheid en duurzaam ondernemen zijn weliswaar veel gebruikte begrippen, maar zij worden gebruikt in veel verschillende betekenissen. Voor sommige ondernemers zal dat een reden zijn om er niet te veel aandacht aan te besteden. De redenering is dan 'zo lang het niet duidelijk is

wat duurzaamheid is, en er geen algemeen geaccepteerde omschrijving is van duurzaam ondernemen, investeer ik er zo min mogelijk in'. Dat is een logische redenering als er vanuit wordt gegaan dat zo'n investering vooral geld *kost*.

Een meer ondernemende visie is: 'het is duidelijk dat we de kant van duurzaamheid op moeten gaan. Zolang het nog niet is uitgekristalliseerd, zijn duurzame producten nog geen "commodity", maar is er volop kans voor de ontwikkeling van duurzame producten die enig zijn in hun soort. Dit biedt ondernemers dus volop kansen voor het gebruiken van hun creativiteit en voor unieke profilering van product, merk en bedrijf in een groeimarkt. Zeer aantrekkelijke winstmarges en mogelijkheden tot omzetvergroting liggen in deze visie voor het grijpen (Hart, 2003). Op deze manier is duurzaam ondernemen niet langer een randvoorwaarde voor het ondernemen, maar is het een integraal onderdeel van de businessontwikkeling. Duurzame innovatie heeft dan niet langer uitsluitend betrekking op innovatie van producten en processen, maar ook op de business models en de sociale organisatie van het werk.

Volgens Hart & Milstein (2003) zijn er twee dimensies aan duurzaam ondernemen: de tijd (nu en de toekomst) en de plaats (binnen of buiten de onderneming).

<p><i>Morgen intern:</i></p> <p>Zorgen voor echt nieuwe competenties, duurzame technologieën en producten/diensten</p>	<p><i>Morgen extern:</i></p> <p>Innovatieve duurzame partnerschappen Bijdragen aan een goede balans tussen duurzame productie en consumptie</p>
<p><i>Vandaag intern:</i></p> <p>Werken aan kostenbesparing, verantwoord opereren, en ontwikkelen van innovaties</p>	<p><i>Vandaag extern:</i></p> <p>Zorgen voor transparantie, en betrekken van stakeholders</p>

Tabel 14.2 Vier typen uitdagingen van duurzaam ondernemen (gebaseerd op Hart & Milstein, 2003)

Op deze manier beschouwd, is duurzaam ondernemen dus een combinatie van externe en interne uitdagingen voor nu en de toekomst. Deze vier typen uitdagingen zijn onderling met elkaar verbonden.

### *Duurzaam werken*

Het denken over de principes van duurzaamheid heeft zeker niet alleen betrekking op technologie en milieu. Het bovenstaande schema (vooral de interne dimensie) maakt duidelijk dat het niet los kan worden gezien van sociale innovatie, en dat excellent ondernemen altijd ook een sociale dimensie heeft, zowel intern als extern (Hardjono & Van Marrewijk, 2001). Dit alles heeft er ondermeer toe geleid dat de term 'duurzame arbeid' steeds meer in zwang raakt, al wordt daar niet altijd hetzelfde onder verstaan. (zie bijvoorbeeld de Lange & Koppens, 2004; Goudswaard, 2003).

In dit essay wordt er vanuit gegaan dat duurzame arbeid implicaties heeft voor alle vier dimensies van kwaliteit van de arbeid (arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden, en arbeidsomstandigheden) evenals voor de producten van de arbeid (de goederen en/of diensten die worden geproduceerd) en de verbondenheid met de sociale en natuurlijke omgeving. Veel van die dimensies komen vanzelf aan de orde als men over goed werk nadenkt (Schumacher, 1979; INQA, 2007), of over nieuwe trends in "het leven op het werk" (Von Otter, 2004).

Voor ondernemers is het langzaam maar zeker wel duidelijk dat de bedrijfsactiviteiten zijn verbonden met de omgeving, dat zij rekening moeten houden met de effecten op die omgeving, en dat zij daar door de buitenwereld op worden afgerekend. Maar iets soortgelijks geldt voor degenen die zich met arbeid bezig houden.

Zo wordt het voor mensen steeds belangrijker dat hun werk betekenisvol is en bijdraagt aan een duurzame samenleving (Everett, 1999); in toenemende mate willen zij werken bij bedrijven die daar de mogelijkheden toe bieden. Op die manier worden koploperbedrijven op het gebied van duurzaamheid bijna vanzelf aantrekkelijke werkgevers, die gemakkelijker dan hun concurrenten aan goed gekwalificeerd personeel kunnen komen. Goed werkgeverschap raakt op die manier steeds sterker verbonden met maatschappelijk verantwoord ondernemen (Van Dalen, 2006) en leidt ook tot concurrentievoordeel (vergelijk ook met het voorbeeld van &Samhoud aan het begin van dit essay).

### *Twee visies op werken, leven en ondernemen*

Sommige mensen '*leven om te werken*', terwijl anderen '*werken om te leven*'. Bij de eerste groep staat werken centraal, zij hebben een zeer hoog arbeidsethos. Voor de tweede groep is het werk echter lang niet altijd de eerste prioriteit. Zij realiseren zich dat er andere dingen in het leven zijn die voor hen belangrijker zijn (combineren van werk en privé, iets betekenen voor je partner, je familie, iets bijdragen aan de leefbaarheid van deze wereld, etc.).

Veel bedrijven worden gemanaged alsof werken (of het maken van winst) het enige is dat telt. Zij verwachten van hun werknemers dat zij het werk voorop stellen en zo nodig hun privéleven daarop afstemmen. Die organisaties zijn ingericht alsof iedereen een voorkeur heeft om 'te leven om te werken'. In toenemende mate worden deze bedrijven echter gezien als minder aantrekkelijke werkgevers. In de overgang naar de kenniseconomie, waarin talent en creativiteit nog belangrijker zijn dan voorheen, is de paradox dat ondernemingen met een te groot arbeidsethos, en te hard werkende werknemers, langzaam maar zeker in het nadeel raken.

### *Twee managementvisies op ondernemen*

Er zijn ook twee hoofdvisies op ondernemen, die zijn gebaseerd op verschillende mentale modellen (Bragdon, 2006). De traditionele manier is dat een onderneming primair wordt gezien als een productiesysteem dat als doel heeft om zo veel mogelijk geld te verdienen, en dat min of meer los staat van de fysieke en sociale omgeving. De tweede manier is dat een onderneming wordt gezien als een levend organisme, dat deel uitmaakt van een breder ecosysteem (mensen, natuur, markten, etc.), met als primair doel om bij te dragen aan de kwaliteit van leven. Geld verdienen (winst maken) is dan nog steeds heel belangrijk, maar het wordt gezien als *middel* om bij te kunnen dragen aan een hoger doel.

Volgens Bragdon (2006), die een uitgebreide studie hiernaar heeft gedaan, leiden deze twee opvattingen over ondernemen tot grote verschillen in de kenmerken van bedrijven en de manier waarop zij worden gerund, en vooral in de manier waarop zij omgaan met de kwaliteit van leven (mensen en de natuur). In het boek van Bragdon worden zestig multinationale ondernemingen genoemd die in elk geval sinds 1995 van dit tweede mentale model uitgaan, waaronder Alcoa, Canon, HSBC Bank, Hewlett Packard, Johnson & Johnson, Nokia, Nova Nordisk, Nucor, Shell, Stora Enso, Swiss Re en Toyota.

Hieronder wordt ingegaan op die tweede manier van denken over organisaties, die duidelijk van recentere datum is. Wij zijn immers geïnteresseerd in zinvolle combinaties van leven, werken, (duurzaam) ondernemen en innovatie.

Op zichzelf is het denken over organisaties in termen van organismen, en als open systemen die zijn verbonden met hun omgeving niet zo veel nieuws. Dat is bijvoorbeeld sinds 1951 een kernpunt van de sociotechniek (Trist & Bamforth, 1951). Er zijn echter twee redenen waarom dit een nieuw gegeven is.

Nieuw is dat die visie nu ook het mentale model van topmanagers van grote organisaties is geworden. Daartoe zijn zij veelal geïnspireerd door het boek *The Living Company* van Arie de Geus (1997), voormalig topmanager van Shell, of door Greenleafs publicaties over *dienend leiderschap* (Greenleaf, 2002). Het tweede nieuwe aspect is dat de ecologische inbedding van de organisatie een vanzelfsprekende consequentie is voor bedrijven die zich zien als een levend organisme: zij beseffen dat de economie wordt gedragen door de ecologie, en dat mensen en bedrijven daar deel van uitmaken. Deze bedrijven geven daarom zowel om mensen (in de organisatie en daar buiten), maar óók om wat voor mensen belangrijk is (het leven, natuur en milieu, de toekomst). Zij brengen in de praktijk wat Bragdon noemt: Living Asset Stewardship (de levende natuur is geen bezit, maar je kunt die wel, als een goed rentmeester, op een verantwoorde en slimme manier beheren).

Dergelijke bedrijven hebben veel aandacht voor de veiligheid, gezondheid, en het welzijn van hun personeel, maar zijn evenzeer begaan met de kwaliteit van leven in het algemeen (waaronder die van hun klanten, toeleveranciers, omwonenden etc.). Deze bedrijven hebben een actief diversiteitsbeleid, een mensenrechtenbeleid, en daarnaast zetten zij zich actief in voor bescherming van natuur en milieu: zij zijn ook koplopers in eco-efficiency<sup>6</sup> en industriële ecologie<sup>7</sup>. Naast de verbondenheid met de buitenwereld, is voor deze bedrijven ook *vertrouwen*, zowel intern als extern van groot belang. Vertrouwen is immers een kenmerk van een goede relatie, en het is trouwens ook van groot belang voor de beurswaarde van ondernemingen. Dat betekent ondermeer streven naar uitmuntende arbeidsverhoudingen, het zorgen voor goede loopbaan perspectieven, het actief ontwikkelen van langdurige partnerships met toeleveranciers, afnemers, e.d. Het impliceert ook weinig hiërarchie en veel zelfsturing, veel mogelijkheden voor organisatieleren, het vermijden van gedwongen ontslagen (ook in perioden van economische neergang en reorganisatie), en van exorbitante bonussen voor de top (die ondernemingen immers het vertrouwen van zowel werknemers, klanten als aandeelhouders in de directie).

Bragdon laat zien dat grote bedrijven die op die manier opereren, uiterst innovatief zijn, en veel meer economische waarde genereren (zowel in tijden van economische opgang, neergang als stabiliteit) dan vergelijkbare bedrijven die van het klassieke bedrijfsmodel uitgaan. De verklaring daarvan is dat mensen in deze ondernemingen kunnen werken op basis van hun intrinsieke motivatie: zij hebben hart voor hun werk, en bovendien werken zij in een inspirerende werkomgeving waarin samen met klanten en toeleveranciers zinvolle en innovatieve producten en diensten worden gemaakt.

---

<sup>6</sup> *Eco-efficiency* is het zo efficiënt mogelijk gebruik maken van natuurlijke hulpbronnen (grondstoffen, energie).

<sup>7</sup> *Industriële ecologie* gaat uit van de analogie tussen natuurlijke en technologisch/industriële systemen en processen. Natuurlijke processen verlopen in gesloten kringlopen; het afval van het ene proces vormt de input voor een volgend proces, waardoor het ecosysteem als geheel uiterst efficiënt werkt en geen afval genereert. In een ecosysteem leven verschillende soorten samen in onderlinge afhankelijkheid. Dit staat model voor de inrichting van processen in industrie en maatschappij.

Door de niet zo voor de hand liggende verbindingen van werken, leven en ondernemen enerzijds, en duurzaamheid en innovatie anderzijds (vergelijk ook met Capra, 2002 en Jones, 2002) ontstaan er mogelijkheden die in de gangbare benaderingen niet mogelijk zijn. De paradox is dus dat bedrijven die sterk op financieel gewin en financiële sturing zijn gefocust, uiteindelijk minder waarde blijken te creëren, omdat zij minder innovatief (kunnen) zijn.

### **14.5 Onzichtbare verbindingen tussen organisatie, mens en omgeving**

In dit essay is gaandeweg een beter zicht ontstaan op de implicaties voor organisaties als hun medewerkers 'werken om te leven' in een bedrijf dat zich richt op duurzaamheid, en de kenniseconomie.

Als werknemers 'werken om te leven' dan is het de vraag wat voor hen van centrale betekenis is in hun leven. Volgens Covey (1989) kan die vraag alleen door de betrokkene zelf worden beantwoord, en zijn er meestal de volgende dimensies in de betekenis voor een persoon: je partner, je familie, geld, werk, bezit, plezier en echte vrienden. Bragdon benadrukt daarnaast de verbinding met natuur, milieu en toekomstige generaties.

Voor iedere medewerker zijn er dus heel wat zaken buiten het werk die – in bepaalde situaties – minstens zo belangrijk zullen zijn als hun werk. Als we van een medewerker niet anders verlangen dan dat hij of zij de door het management opgegeven taken naar behoren uitvoert dan is dat verder niet van belang. Maar als we verwachten dat die medewerker zich te allen tijde verantwoordelijk gedraagt, en actief meedenkt over verbetering en innovatie (Oeij et al., 2005), dan wordt dit juist van wezenlijk belang (vergelijk ook Karasek (2004) die hiervoor de term *conducive economy* gebruikt). Als intrinsieke motivatie van belang is voor creatief werk, voor effectieve zelfsturing en zelforganisatie, dan spelen deze waarden ook een rol bij de keuze van de werkgever en het type werk. Mensen willen juist ook in hun werk bijdragen aan een betere wereld (Everett, 1999). Zij gaan steeds vaker actief op zoek naar werk dat hun in staat stelt te werken aan zelfontplooiing en tot het leveren van een bijdrage aan de wereld. Het is daarom niet verwonderlijk dat het voor bedrijven steeds belangrijker wordt om aandacht te geven aan zingeving (De Valk, 2004) en actief te werken aan betekenisgeving van hun activiteiten (Weick, 1995).

### **14.6 Afsluitende conclusies en aanbevelingen**

De verbindingen tussen leven, werken en ondernemen, en tussen mens, bedrijf en ecosysteem en maatschappij die ik in dit essay heb beschreven, vormen een grote uitdaging voor veel bedrijven en instituties. Veel bedrijven en instituties realiseren zich nog onvoldoende dat de nieuwe medewerker werkt om te leven, en een bijdrage wil leveren aan de kwaliteit van leven, om aldus ook te werken aan zelfontplooiing, zingeving en persoonlijke ontwikkeling.

De winst voor organisaties zit hem erin dat mensen onder die condities zich ten volle zullen inzetten voor hun werk, maar het tegelijk ook kunnen blijven relativiseren. Zo ontstaat ruimte voor zelfreflectie, ondernemerschap, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid. Op die manier kunnen mensen effectiever samenwerken, disciplines overbruggen, oude zekerheden ter discussie stellen en nieuwe zekerheden vormgeven. Deze eigenschappen zijn noodzakelijk willen we de slag naar duurzaamheid en naar een kenniseconomie kunnen maken.



Voor veel professionals die bezig zijn met ‘arbeid’ is dit alles nogal verwarrend: arbeid blijkt meer betekenissen te hebben dan als je puur kijkt naar de vier dimensies van kwaliteit van de arbeid. Werken is ook een belangrijk deel van je leven, het draagt bij aan de zin van je leven. Om je echt in te zetten moet het werk aansluiten bij je intrinsieke motivatie. Om trots te kunnen zijn op de resultaten van je werk (de producten of diensten die je maakt of verleent) moeten zij op een zinvolle wijze bijdragen aan de behoeften van klanten of op een andere manier ‘goed zijn voor de wereld’. Vanuit het perspectief van duurzaam ondernemen zijn de interne en externe uitdagingen, voor nu en voor de toekomst, met elkaar verbonden. Aldus ontstaat een nieuwe perspectief op leven, werken en (duurzaam) ondernemen.

Dit alles geldt niet alleen voor bedrijven, maar evenzeer voor kennisorganisaties zoals Universiteiten en TNO. Naast kennisontwikkeling, kennistransfer en kennisvalorisatie, wordt immers het opbouwen van netwerken en partnerschappen en het verwerven van het vertrouwen van een reeks stakeholders van essentieel belang voor kennisorganisaties. Steeds meer wordt hun gevraagd de impact van hun activiteiten aan te tonen (Commissie Wijffels, 2004).

Innovatie overstijgt vrijwel altijd de kennisdomeinen zoals gedefinieerd in vakgroepen, en disciplines, en vraagt om veel inter-, multi- en transdisciplinair onderzoek, in samenwerking met stakeholders. Er is daarom niet alleen behoefte aan wetenschappers, mensen die veel weten van hun (beperkte) kennisdomein. Daarnaast wordt creativiteit, het leggen van verbindingen met aanpalende kennisdomeinen, en het opbouwen van netwerken waarin kan worden samengewerkt, van toenemend belang.

Hier ligt ook voor TNO een belangrijke uitdaging. De aansturing van het onderzoek binnen TNO is tot nu toe vooral gebaseerd op het natuurwetenschappelijke denken, en is daarmee vrij instrumenteel en lineair van aard: alles moet planmatig worden aangepakt en in roadmaps worden vastgelegd. Het meer betrekken van stakeholders heeft daar nog niet veel aan veranderd. Het is echter naar mijn overtuiging van groot belang om naast de planmatige kennisontwikkeling meer ruimte te bieden voor creativiteit en ondernemerschap, ook al is nog niet op voorhand aantoonbaar op welke wijze dit zal bijdragen aan omzet vergroting of de gewenste profilering van de organisatie.

## Referenties

ARGYRIS C. *On organizational learning* (second edition). Oxford: Blackwell Business, 1999.

BRAGDON JH. *Profit for Life – How Capitalism Excels*. Cambridge MA: SoL, 2006.

CAPRA F. *The Hidden connections: integrating the biological, cognitive and social dimension of life into a science of sustainability*. New York: Doubleday, 2002.

COMMISSIE WIJFFELS. *De Kracht van Directe Verbindingen, rapport van de ad-hoc commissie Brugfunctie TNO en GTI's*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs Cultuur Wetenschappen, 2004.

CRAMER JM. *Duurzaam ondernemen: van defensief naar innovatief*. Utrecht: Universiteit Utrecht, 20 november 2006. Inaugurale rede.

COVEY SR. *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster, 1989.

VAN DALEN EJ, red. Goed Werkgeverschap in internationaal perspectief – onder de vlag van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Assen: Van Gorkum, 2006.

EUROPEAN COMMISSION. Green paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. COM (2001) 366 final, Brussels, 2001.

EVERETT M. Making a living while making a difference - the expanding guide to creating careers with a conscience. Gabriola Island (B.C.): New Society Publishers, 1999.

FOSTER R, KAPLAN S. Creative Destruction – why companies that are built to last underperform the market – and how to successfully transform them. New York: Doubleday, 2001.

GASPERSZ J, WIJNHAMER J. Anders werken, nieuwe kansen - praktische tips voor meer creativiteit, vitaliteit en productiviteit in je werk. Utrecht: Spectrum, 2006.

GEUS A DE. The Living Company – Habits for survival in a turbulent business environment. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GOUDSWAARD A. Flexibele arbeid – Duurzame Arbeid? Nijmegen: KU Nijmegen/ Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003. Proefschrift.

GREENLEAF R. Servant Leadership – a journey into the nature of legitimate power and greatness. Nahwah (NJ): Pauliss Press, 2002. (in essayvorm reeds verschenen in 1979).

HANSSON B, AHONEN G, DIAMANT M. Research on the financial outcomes of health-related investments. In : Johanson U, Ahonen G, Roslender R, eds. Work Health and Management Control. Stockholm: Thomson Fakta, 2007: 137-158.

HARDJONO TW, MARREWIJK M VAN. The Social Dimensions of Business Excellence. Corporate Environmental Strategy 2001; 8 (No 3): 223-233.

HART S. Keynote lecture on Sustainable Entrepreneurship, 9th Greening of Industry Conference, Organised by the Greening of Industry Network, San Francisco, 14 October 2003.

HART S, MILSTEIN M. Creating sustainable value. Academy of Management Executive 2003; 17 (2): 56-67.

INQA. Initiative Neue Qualität der Arbeit, What is Good Work? – that 's what workers expect from their job. Dortmund: BauA, 2007.

JONES AM. Managing the Gap: Evolutionary Science, Work/Life integration, and Corporate Responsibility. Organizational Dynamics 2002; 32 (No. 1): 17-31.

KARASEK RA. An alternative Economic Vision for Healthy Work: Conducive Economy. Bulletin of Science, Technology & Society 2004; 24 (No. 5, October): 397-429.

KLOK P. Vaderverlof van twee maanden is normaal, Interview met Salem Samhoud. Volkskrant 21 juni 2007;?.

LANGE W DE, KOPPENS J. De duurzame arbeidsorganisatie. Zwolle: Netwerkpers, 2004.

OEIJ P, JONGKIND R, VAAS S, red. Slimmer werken in de praktijk. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2005.

OTTEN C VON. Swedish Working Life, - Searching for a new regime. Stockholm: Swedish National Institute for Working Life, 2004.

PORTER ME, KRAMER MR. Strategy & Society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review 2006; (December): 78- 92.

SCHUMACHER EF. Good Work. New York: Harper & Row, 1979. (in Nederlandse vertaling uitgegeven met de titel: Hoe kleiner hoe beter).

SCHUMPETER JA. Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. New York/London: Mc Graw-Hill, 1939.

TRIST EL, BAMFORTH KW. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. Human Relations 1951; 4: 3-38.

VALK M DE. De Zin van Zijn. Zoetermeer: Meinema, 2004.

WCED. World Commission on Economic Development, Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WEICK KE. Sense making in organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

ZWETSLOOT GIJM. The Management of Innovation by Frontrunner Companies in Environmental Management and Health & Safety. Environmental Management and Health 2001; 12 (No. 2-3): 207-214.

ZWETSLOOT GIJM. Veiligheid en Gezondheid in 2020. In: Genabeek J van, Gründemann R, Wevers C, red. De toekomst Werkt, - mens en bedrijf in 2020, Congresboek werken in de toekomst. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2007: 127-140.

ZWETSLOOT GIJM, MOONEN C. Organisaties vernieuwen is mensenwerk. In: De Vries S, Nauta A, Wortel E, red. Excelleren voor en door mensen: Theorie en Praktijk voor optimaal Human Resource Management, Deventer/Zaltbommel: Kluwer/Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2003: 210-227.

ZWETSLOOT GIJM, STARREN A. Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work. Research Report from the European Agency for Safety and Health at Work, Issue 210, Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work, 2004: 131 pages.

ZWETSLOOT GIJM, SCHEPPINGEN A VAN. Towards a strategic business case for health management. In : Johanson U, Ahonen G, Roslender R, eds. Work Health and Management Control. Stockholm: Thomson Fakta, 2007: 183-213.