

# Duurzaam Werken

Lut Van Mossevelde

*Hoe wordt duurzaamheid aangebracht en geïmplementeerd in het domein van werken en personeelsmanagement? Onderstaande tekst is de manier waarop ik als expert in duurzame inzetbaarheid werkgevers en werknemers ervan bewust maak hoe ze de overstap kunnen maken van oud/ out traditioneel werken naar een nieuw, duurzamer werken en Human Resource Management. Gelinkt aan actuele thema's zoals langer werken, burn-out, hoog absentisme, de wetgeving psycho-sociale risico's enzovoorts wordt deze visie en aanpak binnengebracht in organisaties via training, consulting en coaching.*

In een wereld waar veel gepraat wordt over ecologie en duurzaamheid is het nuttig om ook onze manier van werken even onder de loep te nemen. In welke mate is ons huidige werken ecologisch geïnspireerd en duurzaam? En hoe kunnen we hier zelf als individu mee aan de slag? Hoe kunnen we zelf meer duurzaam gaan werken en anderen inspireren? Maar eerst en vooral: 'Waarom' is dit belangrijk?

## We zijn in een werkimpasse terechtgekomen

Het percentage geëngageerde personeelsleden – of anders gezegd, werknemers met werkgoesting – is momenteel in een doorsnee Europese onderneming 13 procent (Gallup, 2013). Een recente bevraging van Europese personeelsleden over geluk op het werk is eveneens een eyeopener: slechts 51 procent van de Europese werknemers zijn gelukkig op het werk (Stepstone 2012). Burn-outklachten stijgen en lopen op tot een verontrustend niveau (Burn-outcijfers 2012). Zeker één op tien werknemers heeft ermee te maken. Het langdurig ziekteverzuim in Belgische organisaties is sinds 2008 verdubbeld (Van Bastelaere 2012). Verder wordt verwacht dat we langer zullen moeten werken. Maar zal dit op deze manier lukken? Enorme staatsschulden, een verregaande uitputting van de natuurlijke hulpbronnen en de financieel-economische crisis maken het plaatje compleet. Verschillende crises dienen zich tegelijkertijd aan: een financiële (*profit*), een ecologische (*planet*), een sociale (*people*) en een menselijke (*person*).

***Het percentage werknemers met werkgoesting is momenteel in een doorsnee Europese onderneming 13%. Het langdurig ziekteverzuim in Belgische organisaties is sinds 2008 verdubbeld.***

Dirk De Wachter, Belgisch psychiater, spreekt over *Borderline times* in zijn gelijknamig boek (2012), waarin hij een confronterende maar boeiende analyse maakt van onze huidige samenleving. Er rijzen dan vragen: zijn dit de schadelijke langetermijneffecten van het neoliberale en meritocratische denken? Het gevolg van een te ver doorgedreven consumptiemaatschappij? Of van een eenzijdige, enge focus op het materiële en financiële? We vermoeden dat er iets aan de hand is en we schijnen niet te beseffen waarmee we eigenlijk bezig zijn. Belangrijker is echter de vraag: Hoe kunnen we het tij keren?

## Het verduurzamen van werken: sleutel om de impasse te doorbreken

Er dient zich een positieve, vernieuwende en sterker wordende stroming aan, zowel bij mensen als in ondernemingen, die de kracht en elementen in zich heeft om het tij te keren. Het is een stroming die de financiële factor in balans wil brengen. Hierbij wordt teruggegaan naar de *essentie* van leven en werken, en naar de *essentie* van ondernemen. Ecologische grenzen worden erkend en er wordt sociale connectie gezocht. Zingeving en ethische waarden worden binnengebracht. Dit is de duurzaamheidsstroming. Ze biedt ons de sleutel om de impasse te doorbreken in het domein van werken en van daaruit ook op maatschappelijk vlak.

Deze stroming daagt ons uit om te veranderen, met name duurzamer te gaan denken, leven en werken. Niet-duurzaam werken geeft vanuit deze insteek aanleiding tot een laag engagement en laag geluk. Niet-duurzaam werken maakt onszelf en de wereld ziek. Als wijzelf als mens veranderen zullen ook organisaties, producten, diensten en de wereld veranderen. De beginvragen zijn dan evident: Wat is duurzaamheid? Wat is duurzaam in het leven en het werk staan?

### De elementen van duurzaamheid voor duurzaam werken

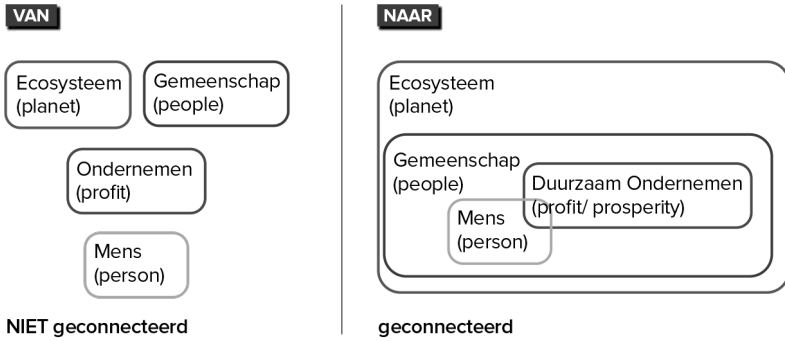
Bij het zoeken naar een definitie van duurzaamheid in het kader van duurzaam werken zijn de volgende elementen essentieel:

- een 'geconnecteerd' mens- en wereldbeeld
- een 'positief' mensbeeld
- 4 P's: *person* (het menselijke), *people* (het sociale), *planet* (het ecologische), *profit/prosperity* (het economische)
- keuzes maken, komen tot win-winsituaties, het creëren van *shared value* (voordeel halen voor één P kan niet via exploitatie van de andere P's)
- een langetermijnvisie
- het besef dat duurzaamheid door iedereen anders wordt ingevuld en dat hiervoor ook ruimte moet worden gegeven.

Het begrip duurzaamheid houdt een geconnecteerd mens- en wereldbeeld in vanuit een 4P-denken: het besef dat de mens (*person*) en het ondernemen (*profit*) deel uitmaken van een groter geheel, namelijk de natuur (*planet*) en de maatschappij (*people*). Duurzaam werken vereist een shift van een niet-geconnecteerd naar een geconnecteerd mens- en wereldbeeld. Voor een visuele voorstelling werden ideeën geleend bij Nigel Roome (2008) en werd 'de mens' (*person*) aan zijn manier van voorstellen toegevoegd, waarbij Anastasia Kellermann (2010) als inspiratiebron werd gebruikt. De toevoeging van 'de mens' is immers noodzakelijk om tot duurzaam werken te komen. Bovendien is het gehanteerde mensbeeld positief. We willen 'de mens' aan het werk zien die zich richt op zelfrealisatie via een positieve bijdrage aan de wereld, aan de gemeenschap (vgl. Aristoteles). In een duurzaam werken worden de mens, de maatschappij en de planeet ook niet langer als middel bekeken, maar als doel op zich.

**Figuur 1. Duurzaam werken vereist een shift van een niet-geconnecteerd naar een geconnecteerd mens- en wereldbeeld**

**MENS- en WERELDBEELD**

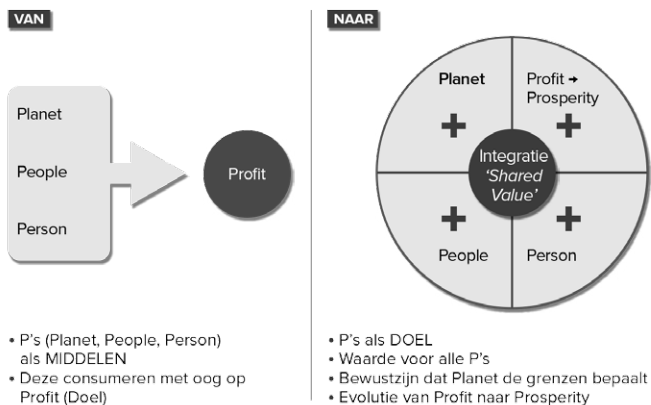


Vergeleken met een niet-geconnecteerd mens- en wereldbeeld, waarin ondernemerschap (*profit*) centraal staat en waarin de mens (*human resource* of de *person*), de natuurlijke resources (de *planet*) en de maatschappij (de sociale resources of de *people*) als hulpbronnen (*resources*) ondergeschikt zijn, is deze nieuwe insteek een radicale ommekeer. We gaan de maatschappij, de planeet en de mens niet langer bekijken als hulpbronnen die geconsumeerd kunnen worden ten bate van het geld (*profit*). Er wordt gedacht in termen van geconnecteerdheid (verbondenheid), win-win, een en-en-verhaal. Daarbij moeten we beseffen dat zonder *planet* ook de andere P's niet kunnen bestaan. We kiezen dus voor een model waarbij de economie in de samenleving ingebed is, en de samenleving in het ecosysteem 'Aarde'. Merk het verschil in belang op van elke P, en de grenzen die het ons oplegt. Onze planeet is beperkt. De grenzen van de aarde zijn de grenzen waarbinnen mens en ondernemen zich kunnen bewegen (Club van Rome, zie Meadows 1972).

Het verduurzamen van het menselijke (*person*), het sociale (*people*), het ecologische (*planet*) en het economische (*profit*) kunnen dus niet los van elkaar worden gezien. De integratie tot een geheel is een noodzakelijke voorwaarde voor het verduurzamen van de delen.

**Figuur 2: In 'duurzaam werken' zijn de mens, de maatschappij, de planeet niet langer middelen, maar een doel op zich.**

De WISSEL van MIDDELEN en DOEL



**Wat is duurzaam werken?**

*'In plaats van alleen maar consument te zijn, moeten we weer burger worden. Niet alleen in het stemhokje, maar ook, en zelfs vooral, in de manier waarop we ons leven leiden.'*

– Paul Verhaeghe, *Identiteit*

**Het verhaal van Sander**

Sander is een jonge leraar van 28. Ik leerde hem kennen in de opleiding Ecologische Politiek en Filosofie. Sander wil op een zinvolle en waardevolle manier met jongeren bezig zijn, en dat doet hij ook! Zijn ogen sprankelen als hij erover vertelt, iedereen hangt aan zijn lippen. Hij realiseert prachtige dingen. Daartoe heeft hij gekozen voor een deeltijdse job (75 %) in het onderwijs en een 75 %-loon. Dat is voldoende zegt hij, ik heb alles wat ik kan verlangen. Sander heeft samen met een aantal vrienden een woning gehuurd in een aangename grote stad. Ieder heeft één heel ruime kamer. Daarnaast hebben ze ook een aantal gemeenschappelijke ruimtes en materiaal (bijvoorbeeld wasmachine) die ze delen. Hij verplaatst zich met de fiets of het openbaar vervoer. Hij heeft ook tijd voor zijn vrienden en kennissen, en vindt het leuk als hij hen kan helpen. Sander voelt zich gelukkig.

Om een idee te geven hoe 'duurzaam in het leven en het werk staan' eruit zou kunnen zien, werd een 4P-reflectiekader uitgewerkt met *person* als uitgangspunt. Als we de mens als *person* centraal plaatsen, kunnen we hem ook zien als burger in de ecologische (*planet*), de sociale (*people*) en de economische (*profit/prosperity*) realiteit. De mate waarin de mens duurzaam in het leven en het werk staat vertaalt zich in de mate waarin hij een win-win tussen de 4 P's kan realiseren vanuit de eigen *core* en duurzaamheidswaarden. Je *core* is je diepste zelf, je eigen kern, je essentie; het is een unieke combinatie van zingeving, talenten en passies. De duurzaamheidswaarden zijn in feite de ecologische waarden.

Of inhoudelijk, het 4P-reflectiekader ingevuld als:

|  |   |
|--|---|
| <b>mens</b><br><i>person</i>               | Je eigen weg, thema, missie (zingeving) trachten te vinden en een bijdrage leveren in het grotere geheel, en daar ook consequent voor gaan vanuit je talenten en passies. Je leven en werk daaromheen opbouwen. Je leeft en werkt ook vanuit duurzaamheidswaarden, bijvoorbeeld leefbaar werken, met mate, balans inbouwen, respect... Geld zie je als middel, niet als doel. Je denkt meer 'over' jezelf, minder 'aan jezelf'. |
| <b>ecologische burger</b><br><i>planet</i> | Het beperken van je ecologische voetafdruk. Dit houdt in: keuze maken voor openbaar vervoer, afval sorteren, zuinig omgaan met energie, ecologisch verantwoorde producten kopen, gezonde levenswijze, weer verbinding zoeken met de natuur, enzovoort.  |
| <b>sociale burger</b><br><i>people</i>     | Een gevende (onbezoldigd) en zorgende houding tegenover de maatschappij, tegenover anderen, correct omgaan met je medemens, gewoon goed doen voor anderen, willen bijdragen (solidariteit), het sociaal systeem niet misbruiken. Duurzaam in relaties staan, opbouwen van vertrouwensrelaties, tijd maken voor je kinderen, je naasten, enzovoort. Beseffen dat er meer is dan geld en persoonlijke ambitie.                    |
| <b>economische burger</b><br><i>profit</i> | Je kiest ervoor om je brood te verdienen met iets wat de wereld beter maakt, waarin je je eigen zingeving, talenten, passies kunt integreren en waar je kunt werken vanuit duurzaamheidswaarden.  |

© Lut Van Mossevelde

Het is een en-en-verhaal: de 4 P's staan niet los van elkaar. De manier waarop en de intensiteit waarmee het individu als mens duurzaamheid in zijn leven en werk integreert, zal verschillend zijn van persoon tot persoon, al naargelang van de levensfase waarin hij/zij zich bevindt. Duurzaamheid is een heel 'persoonlijk' gegeven.

Laten we teruggaan naar Sander en het 4P-reflectiekader op hem toepassen. Hoe duurzaam staat hij (in deze levensfase) in het leven en het werk?

### *Sander als mens (person)*

De zingeving van Sander ligt in het waardevol maken van onderwijs voor jongeren. Dit werd hem duidelijk uit zijn eigen leerervaring en zijn confrontaties met jongeren die onderwijs zagen als tijdverlies. Hij gebruikt hiertoe zijn uitzonderlijk talent in communicatie, dialoog en heldere analyse. Bovendien kan hij in dit werk ook zijn creativiteit kwijt en zijn gedrevenheid om vastgeroeste gewoontes te doorbreken, iets wat de wereld hard nodig heeft. Dit intensieve werk is echter als fulltime job niet *leefbaar* (duurzaamheidswaarde). Om een goede kwaliteit van leerstof te kunnen garanderen is er immers enorm veel voorbereiding en ontwikkeling (innovatie) nodig. Afstand nemen, diepgaand reflecteren, veel lezen, zelf herbronnen zijn essentieel om de *kwaliteit* en *balans* (duurzaamheidswaarden) erin te houden en niet te vervallen in het consumeren van zichzelf en de anderen. Minder geld verdienen is een eigen keuze. Hij vindt het geen probleem dat hij haast fulltime werkt voor een parttime loon. Werk ziet hij immers als een levensmissie, niet als een invulling van werkuren.

Alle elementen zitten erin: zinvolle bijdrage, talenten, passies (de eigen *core*) en duurzaamheidswaarden. Dus deze P zit goed ...

#### *Sander als ecologische burger (planet)*

Sander leeft vanuit dit perspectief zeer bewust. Hij deelt een woning en 'samen' beperken ze het energieverbruik. Ook in zijn verplaatsingen let hij op zijn ecologische voetafdruk. Zijn ecologische bezorgdheid integreert hij eveneens in zijn werk. Hij beseft dat het zorgzaam omgaan met de natuur neerkomt op zorgzaam omgaan met zichzelf en anderen. Regelmatig trekt hij de natuur in. Uit het contact met de natuur haalt hij energie, wordt hij creatief en zo komt hij tot leven.

#### *Sander als sociale burger (people)*

Sander heeft tijd voor zijn sociale omgeving. Hij helpt waar hij kan. Hij vindt het normaal dat hij (ook onbezoldigd) probeert goed te doen voor zijn omgeving. Zijn werk is eveneens een sociale bijdrage. Goed doen aan de ander ziet hij als goed doen aan zichzelf. Hij gaat verantwoordelijk om met het ter beschikking gestelde sociaal systeem.

#### *Sander als economische burger (profit/prosperity)*

Ook hier neemt Sander zijn verantwoordelijkheid. Hij moet geld verdienen. Hij kan, in zijn situatie, niet verantwoord leven zonder zelf een inkomen te genereren. Hij heeft echter de keuze gemaakt om geld te verdienen met een positieve bijdrage aan de maatschappij vanuit zijn talenten en passies. Op die manier voelt werken aan als 'mogen en willen' in plaats van als 'moeten'.

Samengevat kunnen we stellen dat Sander, in zijn nog jeugdige levensfase, er goed in slaagt om een balans te vinden tussen de 4 P's. Vanuit zijn *core*, zijn diepste zelf, lukt het hem om een voldoende inkomen te genereren en ook het sociale en het ecologische in een win-win te integreren. Bovendien houdt hij het leefbaar, hij zorgt dat hij zichzelf niet uitput (duurzaamheidswaarde). Elke P komt tot zijn recht; de ene P wordt niet gerealiseerd via exploitatie of ten koste van een andere P. Dit vergt een permanent bewustzijn en afwegen. Sander maakt expliciete keuzes. Hij heeft gekozen voor een lager inkomen. De lezer voelt al aan waar de mogelijke kantelpunten van het huidige evenwicht zitten. Op het moment dat Sander zijn loon (profitdimensie) niet meer billijk zal vinden (duurzaamheidswaarde), of wanneer Sanders werkgever zijn instelling niet serieus neemt en geen duurzame werkomgeving biedt zoals een leefbaar uurrooster, toegankelijke en zinvolle opleidingsmogelijkheden, ondersteunend en participatief leiderschap, voldoende autonomie, waardering, en respect, zal de balans omslaan. Er ontstaat dan een risico op afhaken of zelfs burn-out. Of anders gezegd: duurzaam in het werk staan vereist ook een werkgever die duurzaam omgaat met zijn mensen.

#### **Belangrijk**

Het verhaal van Sander is slechts een voorbeeld. Het mag niet zwart-wit gelezen worden. Het is geen pleidooi om weinig te werken, groen te gaan leven en weinig te verdienen. Het is wel een pleidooi om 'anders' te gaan werken. Een win-win vinden kan ook door een compleet andere invulling dan deze die Sander eraan geeft.

### Reflectiemoment

Dé grote vraag is: 'Hoe vind ik mijn weg naar duurzaamheid?' Het individu loopt vast op heel wat blokkades die te maken hebben met aangeleerde overtuigingen, consumptiegedrag, beperkt zelfinzicht, de vormgeving van werkcontexten e.a.

### Hoe kan ik zelf meer duurzaam in het werk gaan staan?

Duurzaam werken wordt in de literatuur gelijkgesteld met gelukkig werken. Het vereist een herzien van het waarom, het wat en het hoe van werken. Onderliggend wordt een shift gemaakt van 'als consument in het werk staan' naar 'op een duurzame manier in het werk staan'.

**Figuur 3: De overstap van consumeren naar duurzaamheid**

| VAN  |               | NAAR  |
|--|---------------|---|
| CONSUMEREN                                   |               | DUURZAAMHEID  |
| Alles voor het geld<br><i>(Vervreemding)</i> | <b>WAAROM</b> | Een zinvolle bijdrage leveren, de wereld beter maken<br><i>(Terug naar de essentie)</i> |
| Consumptiewaarden                            | <b>HOE</b>    | Duurzaamheidswaarden  |
| Financiële bottom-line<br>(Profit)           | <b>WAT</b>    | Quadruple Bottom-line (4P's)  |

Wat houdt de overstap in?

#### *Teruggaan naar de essentie van werken (de overstap naar een duurzaam 'waarom')*

*'Each of us must 'sing our song'. We must all, through our deepest resources and through the use of our spiritual intelligence, access the deepest layer of our true selves and bring up from that source the unique 'music' that each human being has the potential to contribute.'*

– Danah Zohar, SQ

Duurzaam werken vereist een teruggaan naar de essentie der dingen. Wat is het doel van leven? Wat is het doel van werken? Waarom werken we momenteel? Het antwoord dat de vraagsteller hier meestal krijgt, is 'voor het geld', een antwoord gegeven vanuit een niet-duurzaam waarom. Vanuit een filosofisch oogpunt noemen we dit vervreemding. Elbert Hubbard zegt immers: *'We work to become, not to acquire.'* Opnieuw connecteren met de essentie van werken en met de eigen diepste *driver/purpose* (zingeving) wordt het uitgangspunt. Hiertoe gaat de werknemer terug naar de eigen kern, namelijk: de unieke combinatie van zijn talenten, passies en zingeving. De job moet zinvol zijn. Een zinvolle bijdrage kunnen leveren is essentieel. Die zinvolle bijdrage betreft de buitenwereld, de connectie met het grotere geheel (*outward looking*), vanuit

een teruggaan naar de eigen kern. Een steentje kunnen verleggen, het verschil kunnen maken. Dit creëert geluk!

*Een duurzaam resultaat ondersteunen (de overstap naar een duurzaam 'wat')*

De werknemer gaat werken aan iets wat goed is voor de planeet en wat de maatschappij, wat mensen opbouwt (Porter 2011). Gedeelde waarde creëren voor de 4 P's is noodzakelijk: waarde voor zichzelf, de werkgever en de financiële bottomline, de planeet en de maatschappij (klanten en anderen). De zingeving en het echte geluk vindt de werkende in het creëren van waarde voor *planet* en *people*. De waarde voor zichzelf als *person* komt vanuit het kunnen ontwikkelen van talenten en passies, en het creëren van *well-being*. Vanzelfsprekend is de uitkomst alleen duurzaam als de werknemer hiermee ook een inkomen kan genereren voor zichzelf en voor zijn werkgever (*profit/prosperity*).

*Het belang van het inbrengen van duurzaamheidswaarden ( de overstap naar een duurzaam 'hoe')*

Het inbrengen van de 'duurzaamheidswaarden' betreft het *hoe*. Dit is een belangrijk *sine qua non*. We voelen immers aan dat, willen we ons doel bereiken, we matiging, minder (werken), balans, respect, veerkracht, dialoog, vertrouwen, omgaan met diversiteit, creativiteit, *outside the box*-denken en andere duurzaamheidswaarden zullen moeten inbrengen. Met de huidige focus (vanuit consumptiewaarden) op steeds meer werken met steeds minder middelen, en de gerelateerde stress en dwang/controle, zullen we immers niet tot duurzame inzetbaarheid komen. De werkhouding zal zeker opnieuw bedacht moeten worden vanuit duurzaamheidswaarden, de manier waarop de werknemer in het werk staat en naar het werk kijkt. Duurzaamheidswaarden zijn noodzakelijk. Werknemer en werkcontext (werkgever) zijn hierbij onlosmakelijk met elkaar verbonden. Duurzaam, gelukkig in het werk staan lukt het best in een duurzame werkcontext, die vormgegeven is vanuit duurzaamheidswaarden.

**Wat houdt ons tegen?**

Lijkt een duurzame manier van in het werk staan de logica zelve? Wel, dat is het zeer zeker niet. Velen werken in de eerste plaats voor het geld. De dingen die ze graag doen, doen ze in hun vrije tijd. Sommigen trachten hun job wat aan te passen (*job crafting*) om er aldus ook wat eigen passie in te brengen. Anderen voeren hun werk uit met weinig voldoening.

***Bedrijven hebben de afgelopen periode het maximum uit mensen proberen te halen, het was nooit genoeg, alles werd bovendien steeds meer in procedures en administratieve beslommingen gegoten. De essentie werd vaak vergeten of verschoof naar de achtergrond.***

Hoe is het allemaal zo ver kunnen komen? Een reflectie. Bedrijven hebben de afgelopen periode het maximum uit mensen proberen te halen, het was nooit genoeg, alles werd bovendien steeds meer in procedures en administratieve beslommingen gegoten. De essentie, de kern van het werk, werd vaak vergeten of verschoof naar de achtergrond. Gevolg is dat veel mensen nu in het werk staan met het idee 'Het is toch nooit genoeg', 'Het

kan me eigenlijk niets meer schelen' of 'Ik doe alleen nog wat ik kan en wat ik graag



doe; als het niet genoeg is mogen ze mij ontslaan.' De betrokkenheid, het engagement is verdwenen; het geluk op het werk is vaak ver te zoeken. Maar toch zijn er weinigen die het over een andere boeg durven gooien. Waarom toch?

Anastasia Kellermann benoemt deze te doorbreken situatie, in haar boek de *S-factor*, als het *boiling frog* dilemma:

*'If you boil a frog slowly in a pan, it will stay in there until it is cooked alive. If the heat rises too quickly it may jump out in time. However, if it does jump out, it jumps right back in again. It is cold out there (and lonely if that means anything to frogs). Do you feel sometimes like a frog who does not dare to jump out, because your life is not that bad yet? It feels actually quite comfortable and warm, even though it is so confined and sometimes even a bit boring. At least you have the company of other frogs. Sustainability requires jumping out of the pan before it is too late.'*

Waarom kiezen mensen er niet voor om duurzaam en gelukkig in het werk te staan? De oorzaken werden in kaart gebracht en ter verduidelijking ingedeeld op basis van een vierdubbele insteek:

1. de economische en maatschappelijke context: consumptiewaarden gijzelen ons
2. de psychologische insteek: beperkt zelfinzicht
3. de filosofische insteek: vervreemding
4. de praktische insteek: de beschikbare werkcontexten.

Voor meer toelichting wordt verwezen naar het boek *Duurzaam Werken*.

### **Wanneer staan mensen open voor verandering?**

De bereidheid om de duurzaamheid en het geluk op het werk te verhogen betreft een bereidheid om te veranderen. De shift die wordt beoogd, is niet zo vanzelfsprekend als op het eerste zicht misschien lijkt, denk aan het *boiling frog*-dilemma van Anastasia Kellermann. Richard Beckhart en David Gleicher stellen dat een specifieke combinatie van drie factoren de weerstand tegen verandering bepaalt (Visser 2010). Deze factoren zijn:

1. ontevredenheid met hoe de dingen nu zijn
2. visie over hoe de dingen zouden kunnen zijn

3. de eerste concrete stappen die genomen kunnen worden naar die visie.

|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
| $D \times V \times F > R$ | D | <i>dissatisfaction</i><br>ontevredenheid met hoe de dingen nu zijn                                 |
|                           | V | <i>vision</i><br>visie over hoe de dingen zouden kunnen zijn                                       |
|                           | F | <i>first concrete steps</i><br>de eerste concrete stappen die genomen kunnen worden naar die visie |
|                           | R | <i>resistance</i>  |

Mensen staan open voor verandering als hun weerstand kleiner is dan de uitkomst van de vermenigvuldiging van de drie voorvermelde factoren. Of anders gezegd: hoe sterker één of meer van de drie factoren, hoe groter de kans dat mensen bereid zijn tot verandering. Toegepast merken we inderdaad dat twee groepen van mensen en/of organisaties meer openstaan voor een nieuwe insteek en herbronning.

*Mensen en/of organisaties in crisis (ontevredenheid, factor 1)*

Mensen met een burn-out of met ziekmakende jobs. Organisaties melden deze medewerkers bij ons aan om in te stappen in een herbronningsaanbod, evenals de groep van 40-plussers voor wie in het kader van langer werken een nieuwe insteek nodig is. Indien organisaties geconfronteerd worden met een laag engagement of een hoog ziektepercentage staan ze eveneens open voor deze nieuwe manier van kijken naar werken. Ook jongeren die geconfronteerd worden met een hoge jeugdwerkloosheid proberen deze vernieuwende insteek.

*Mensen en/of organisaties die reeds de eerste inzichten verworven en stappen gezet hebben in de richting van verduurzamen (factor 2 en 3).*

Dit zijn mensen en organisaties met een goede basiskennis met betrekking tot duurzaamheid. Deze organisaties sturen hun leidinggevenden op herbronning of maken een team klaar van ambassadeurs, die zelf eerst herbronnen en dan de boodschap doorgeven aan de rest van de organisatie.

**Besluit**

Elk van ons kan zijn steentje bijdragen aan een meer duurzame wereld door *in* en *vanuit* het eigen werk een transitie op gang te brengen. Duurzaam in het werk staan vereist echter een teruggaan naar de essentie van werken en de eigen *kern* (het *waarom*), een herbezinning over het *wat* (de eigen bijdrage) en een aanpassing van het *hoe*. De keuze voor duurzaam werken is zeker niet de logica zelve, want het percentage van mensen die duurzaam in het werk staan is bijzonder laag. Werknemers lopen vast in consumptiewaarden, beperkt zelfinzicht, vervreemding en beschikbare werkcontexten. Duurzaam werken blijft een keuze. Waarom werk ik? Wat wil ik bijdragen? Hoe doe ik dat? Duurzaam of niet duurzaam? Aan jou de keuze.

## Bio

Lut Van Mossevelde is gedelegeerd bestuurder van het Instituut voor Duurzaam Werken. Ze is expert in duurzame inzetbaarheid en auteur van het boek *Duurzaam Werken*. Via unieke herbronningsprogramma's begeleidt ze mensen in werkcrises zoals burn-out en ontslag. Daarnaast is ze docente HR en pionier in het implementeren van Duurzaam HRM in KMO's en multinationals. Ze ontwikkelde een innovatief model (het Connection4Balance Model) en gebruikt inspirerende metingen en methodieken (*job balancing*, *team balancing*) om geluk, gezondheid en duurzaamheid op werkvlak te verhogen.

Het Instituut voor Duurzaam Werken vzw is een netwerkorganisatie met een maatschappelijk doel. Met een team van gedreven experts wordt er gefocust op het verduurzamen van Werken, Leiderschap/Coaching en Personeelsmanagement. Doel is meer duurzame inzetbaarheid op de werkvloer realiseren.

## Bronnen

- De Wachter, Dirk. (2012). *Borderline Times*. Tielt: Lannoo.
- Kellermann, A. (2006). *The S-factor: A personal guide to sustainable leadership*. Amsterdam: Business Contact.
- Roome, Nigel (2008). 13th Annual Conference of Network of International Business Schools. ECHO KHLeuven.
- Van Mossevelde, Lut. (2013). *Duurzaam Werken*. Gent: Academia Press.
- Verhaeghe, P. (2012). *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Visser, W. (2010). *CSR 2.0 The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility*. New York: Wiley.