

Naar een duurzame organisatie: aandacht voor de werknemer

J. Pfeffer bekleedt de naar Thomas D. Dee II vernoemde leerstoel in Organizational Behavior aan de Graduate School of Business van de universiteit van Stanford.¹

Duurzaamheid wordt overwegend geassocieerd met de zorg voor natuur en milieu. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent echter ook dat de onderneming goed zorgt voor de werknemer. Een verkenning van de motieven voor en mogelijke rentabiliteit van een 'duurzaam' personeelsbeleid, en nader te onderzoeken vragen.

1. De auteur is te bereiken via Pfeffer_Jeffrey@gsb.stanford.edu. De auteur werd door Nuria Chinchilla van IESE gestimuleerd om zich te verdiepen in het vraagstuk van menselijke duurzaamheid in samenleving en bedrijfsleven en is deze erkentelijk voor zijn advies, aanmoediging en inspiratie. Redacteurs en reviewers van *Perspectives* hielpen het betoog te verhelderen.

2. H. Fountain, 'Urban environment: Sustainability comes of age', *New York Times*, katern 'Education Life', 3 jan. 2010, p. 20.

3. A.A. Marcus en A.R. Fremeth, 'Green management matters regardless', *Academy of Management Perspectives*, 23, 2009, p. 17-26.

4. S. Ambec en P. Lanoie, 'Does it pay to be green? A systematic overview', *Academy of Management Perspectives*, 22, 2008, p. 45-62/p. 46.

5. M. Navarro, 'Sustainable cultures: A step beyond anthropology', *New York Times*, 'Education Life', 3 jan. 2010, p. 20.

Hoe bouw je een duurzame organisatie op? Zowel in de samenleving als in het bedrijfsleven groeit de interesse voor die vraag. Ook in opleidingen en onderzoek komt de duurzame organisatie steeds nadrukkelijker op de agenda te staan. De Academy of Management heeft zelfs een aparte afdeling 'organisatie en milieu' ('Organizations and the Natural Environment'). Ecologische duurzaamheid staat centraal in allerlei tijdschriften en onderzoekspublicaties. In het hoger onderwijs komen steeds meer programma's met duurzaamheid als thema; er is zelfs een vereniging ter bevordering van duurzaamheid in het hoger onderwijs (Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education).² Volgens Marcus en Fremeth (2009) weerspiegelt dit enthousiasme voor 'groen management', zoals zij het noemen, de verwachting in de samenleving dat management en organisatie door hun handelen het milieu beschermen.³ In de woorden van Ambec en Lanoie: 'Het bedrijfsleven staat onder toenemende druk om groener te worden.'⁴ In de literatuur staat 'duurzaamheid' ten dele voor een inspanning om natuurlijke hulpbronnen in stand te houden en verspilling in bedrijfsprocessen tegen te gaan. Natuurbehoud en een doelmatiger gebruik van hulpbronnen verkleinen vanzelfsprekend de druk van de economische activiteit op het milieu. Natuurlijke hulpbronnen blijven behouden, en de economische activiteit wordt bestendig. Daarnaast heeft 'duurzaamheid' betrekking op vernieuwing en hergebruik. Ook dit moet het ecosysteem, dat ons leven en onze manier van leven mogelijk maakt, helpen bewaren. Nog een ander aspect is behoud van het bestaande: bedreigde dier- en plantensoorten, en op cultureel gebied

de waarden, kunst, cultuur en keuken van 'volkeren die bedreigd worden door mondialisering en modernisering'.⁵ In natuurwetenschappelijk onderzoek gaat duurzaamheid vooral over de vraag hoeveel druk een ecosysteem kan hebben en welke criteria bij uitstek belangrijk zijn bij het herstellen van een ecologisch evenwicht. In het management-onderzoek is vooral gekeken naar de mogelijke verbanden tussen winstgevendheid en duurzaamheid, en naar de factoren die leiden tot verschillende strategieën voor duurzaamheid.⁶

Duurzaamheid hoeft echter niet alleen betrekking te hebben op natuur en milieu. Hoe staat het met de mens? De afdeling milieu van de Academy of Management heeft onder meer als speerpunt: 'mensen managen met oog op duurzaamheid'. Toch ligt zowel in het onderzoek als in de woorden en daden van het bedrijfsleven de nadruk op de fysieke en niet de sociale omgeving.⁷ Dat blijkt bijvoorbeeld wel uit een paar vergelijkende zoekopdrachten in Google Scholar: 'ecologische duurzaamheid' ('ecological sustainability') levert 20.800 verwijzingen op, 'milieuduurzaamheid' ('environmental sustainability') 53.000, 'sociale duurzaamheid' ('social sustainability') slechts 12.900 en 'menselijke duurzaamheid' een poeve 569. Ook een snelle inventarisatie van de managementliteratuur leert dat vrijwel alle artikelen over duurzaamheid vooral gaan over de effecten van organisaties op de materiële en niet op de sociale omgeving.⁸ Als de sociale gevolgen van activiteiten van organisaties al worden onderzocht, dan gaat het vooral over het lot van inheemse culturen⁹ en niet de gezondheid en het welzijn van het individu en een al dan niet bloeiend maatschappelijk leven.¹⁰

Het hoeft geen betoog dat een duurzame natuurlijke omgeving belangrijk is. Niets in dit artikel mag worden gelezen alsof dat in twijfel zou worden getrokken. Toch roept die overheersende aandacht voor de natuur een interessante onderzoeksvraag op: waarom vinden zowel onderzoekers als managers de ijsbeer, of zelfs een pak melk, belangrijker dan de mens?

In 2008 zette Doug McMillon, the ceo van Sam's Club, een divisie van Wal-Mart, de voordelen uiteen van een nieuwe melkverpakking die zijn bedrijf had geïntroduceerd: de melk bleef langer houdbaar in het schap, de kosten lagen tien tot twintig cent lager, en er waren tienduizend bestellingen minder nodig, wat energie bespaarde.¹¹ In 2005 hield Lee Scott, de ceo van Wal-Mart, een toespraak die voor het eerst in de geschiedenis van het concern naar het voltallige personeel werd uitgezonden. Ook de zestigduizend leveranciers van Wal-Mart konden de toespraak volgen. Scott zei toen, dat Wal-Mart ernaar streefde om alleen nog maar duurzame energie te gebruiken, geen afval meer te produceren, en duurzame en milieuneutrale producten te verkopen.¹² Intussen betaalde Wal-Mart zijn personeel bijna vijftien procent minder dan andere grote detailhandelaars, met als gevolg dat zijn medewerkers relatief veel beroep deden op publieke zorg- en welzijnvoorzieningen.¹³ In 2005 was 46 procent van alle kinderen van medewerkers van Wal-Mart hetzij onverzekerd of zat bij Medicaid, een zorgvoorziening van de overheid aan mensen met een laag inkomen.¹⁴ Wal-Mart bood minder medische en andere secundaire arbeidsvoorwaarden dan supermarktketen Costco, hoewel deze lagere kosten niet leidden tot een hogere winst per medewerker.¹⁵

Wal-Mart is zeker niet de enige die het milieu nadrukkelijker op de kaart zet dan het eigen personeel. British Petroleum, een onderneming die zich extern uitdrukkelijk presenteert als een milieubewuste organisatie, was een van de eerste grote oliemaatschappijen die fors investeerden in alternatieve energie. BP benadrukte zelfs dat de afkorting BP ook stond voor 'beyond petroleum' ('na de olie'). De zorg om de eigen werknemer moest het daar kennelijk tegen afleggen: het concern betaalde een recordboete van 87 miljoen dollar voor een ontploffing in haar raffinaderij in Texas City, Texas, waarbij vijftien medewerkers omkwamen.¹⁶ Behalve de ramp zelf gold de boete ook de vele veiligheidsregels die BP bleek te hebben geschonden – ook na de ramp.

In het bedrijfsleven worden inmiddels 'ecom-

nagers' aangesteld.¹⁷ Zij moeten erop toezien dat het bedrijf zuiniger omspringt met grondstoffen en milieubewuster gaat werken. Ook meten ondernemingen hoeveel broeikasgassen zij uitstoten en rapporteren dat.¹⁸ Op

personeelsgebied zijn soortgelijke initiatieven echter met een kaarsje te zoeken. Als de natuurlijke omgeving zo belangrijk is, waarom wordt er dan niet evenzeer geprobeerd de 'menselijke hulpbronnen' te beschermen? Waarom zien we ondernemingen bijvoorbeeld niet steeds meer rapporteren over de lichamelijke en geestelijke gezondheid en het welzijn van hun medewerkers? Dat zou een interessante en informatieve indicatie bieden van wat werkgevers doen voor de 'duurzaamheid' van hun werknemers. Het is verbazend dat een duurzaam personeelsbeleid nauwelijks op de agenda staat. Immers, de kosten van de gezondheidszorg – die, zoals we zullen zien, verband houden met het beleid van werkgevers – vormen zowel in de Verenigde Staten als wereldwijd een enorm probleem.

In dit artikel zal ik eerst betogen dat we de afhankelijke variabelen in het managementonderzoek moeten verbreden. Er moet niet alleen worden gekeken naar de winstgevendheid en andere indicatoren voor het prestatievermogen van een onderneming, zoals aandeelhoudersrendement en productiviteit, of het milieubeleid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er moet ook oog zijn voor de invloed van de organisatie op de gezondheid en levensverwachting van de mens in de organisatie. Maatschappelijk verantwoord ondernemen hoort ook te gaan over de relatie tussen het managementbeleid en het lichamelijk en geestelijk welzijn van de werknemer. Er is al veel epidemiologisch en gezondheidsonderzoek gedaan waaruit blijkt dat organisaties van grote invloed zijn op gezondheid en levensverwachting. Verder onderzoek naar dat verband zou wel eens enkele interessante uitkomsten kunnen opleveren.

Vervolgens wil ik onderzoeken waarom de gezondheid van de werknemer er relatief zo bekaaid vanaf komt in het debat over duurzaamheid en het onderzoek ernaar. Eén reden die ik zal bespreken, is het primaat van de markt¹⁹ en van de aandeelhouder, in combinatie met de gedachte dat de markt altijd eerlijke en rechtvaardige uitkomsten oplevert²⁰ omdat de mens op grond van ingewonnen informatie weloverwogen kan kiezen. Tot besluit

BP werd na de dodelijke explosie in Texas City onder andere beboet omdat het veiligheidsregels had overtreden – ook na de ramp

6. Zie bijv. Ambec en Lanoie, 2008; noot 4.

7. Met 'sociale omgeving' worden in dit artikel ook de organisatorische effecten op mensen en kleine groepen bedoeld. Duurzaamheid in natuur en milieu gaat over het effect van bedrijfsactiviteiten op materiële hulpbronnen. Sociale duurzaamheid gaat over het effect op lichamelijke en geestelijke gezondheid en welzijn (door een bepaalde manier van werken); de effecten van managementbeleid (bijv. het aantal werkuren en mate van spanning op de werkplek); en variatie in maatschappelijk leven (burgerinitiatieven, vrijwilligerswerk, lokale organisaties).

8. Zie bijv. Ambec en Lanoie, 2008 (noot 4); P. Bansal, 'The corporate challenges of sustainable development', *Academy of Management Executive*, 16, 2002, p. 122–131.; Marcus en Fremeth, 2009 (noot 3).

9. Bansal, 2002; zie noot 8.

10. R.D. Putnam, *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, Simon and Schuster, New York, 2000.

verken ik enkele consequenties voor nader onderzoek naar een duurzaam personeelsbeleid.

Verbreding van afhankelijke variabelen: de invloed van de organisatie op ziekte en sterfte onder werknemers

De maatschappelijke effectiviteit en ontwikkelingsgraad van een land (of andere politieke eenheid) wordt vaak afgemeten aan onder meer cijfers voor de volksgezondheid, bijvoorbeeld kindersterfte en levensverwachting. Neem bijvoorbeeld Oost- en Midden-Europa, waar in de jaren tachtig en negentig het (voor de leeftijd

gecorrigeerde) sterftcijfer dramatisch steeg, vooral onder mannen. Volgens Cornia en Panicia was deze ontwikkeling een graadmeter voor de slechte maatschappelijke omstandigheden in die gebieden.²¹ Marmot en Bobak deden onderzoek naar de 'verdwenen mannen van Rusland': de reusachtige stijging van het aantal sterfgevallen en de daardoor dalende gemiddelde levensverwachting voor mannen na de ineenstorting van de Sovjetunie. Ook volgens hen weerspiegelt de volksgezondheid althans voor een deel hoe de samenleving functioneert.²² Marmot zegt het met zoveel woorden: 'de volksgezondheid (is) als het ware de boekhouder van de samenleving. Een slechte volksgezondheid is een teken dat niet wordt voldaan aan de noden van de mens'.²³ Gakidou, Murray en Frenk noemden 'de gezondheid een intrinsiek aspect van het welzijn'; de econoom Deaton gebruikte bijna precies dezelfde kwalificatie.²⁴

Wat geldt voor een land of een andere politieke constellatie geldt ook voor een organisatie. De gezondheid van werknemers is een bijzonder relevante graadmeter voor menselijke duurzaamheid en welzijn. Er zijn harde aanwijzingen dat veel managementbeslissingen over beloning en aansturing van grote invloed zijn op gezondheid en sterfte onder de werknemers. Het beleid van het management is op allerlei manieren van invloed op de gezondheid en het welzijn van het personeel. Ik zal nu enkele voorbeelden daarvan bespreken.

Wel of geen ziektekostenverzekering

In tegenstelling tot alle andere ontwikkelde en ge-industrialiseerde landen is een verzekering tegen

ziektekosten in de Verenigde Staten sterk afhankelijk van de vrijwillige keuze van een werkgever om de werknemer er een aan te bieden. Daarmee bepaalt de werkgever ook in hoge mate in hoeverre een werkend persoon zich medische zorg kan veroorloven als hij/zij boven de armoedegrens valt, en dus geen aanspraak kan maken op de (overigens steeds schralere) sociale voorzieningen. Ongeveer de helft van de Amerikaanse bevolking is tegenwoordig via de werkgever verzekerd tegen ziektekosten. Uit onderzoek blijkt dat een afnemend deel van de werkgevers een ziektekostenverzekering aanbiedt. Intussen stijgt de eigen bijdrage van de werknemers aan de premie. Volgens de Kaiser Family Foundation steeg die eigen bijdrage tussen 1999 en 2009 met 128 procent, terwijl het aandeel van de bedrijven die een ziektekostenverzekering aanboden, daalde van 66 naar zestig procent.

De beslissing van de werkgever om wel of geen bedrijfsziektekostenverzekering aan te bieden, en de hoogte van de eigen bijdrage die de werknemer moet betalen, zijn twee belangrijke factoren. Ze bepalen mede of iemand wel of niet verzekerd is – en dat laatste heeft, zo blijkt uit allerlei onderzoek, weer effect op de gezondheid. Levy en Meltzer hebben de omvangrijke literatuur over dat verband geïnventariseerd.²⁵ Zij constateerden dat uit honderden studies bleek, dat niet-verzekerden medisch slechter af waren dan mensen die wel tegen ziektekosten verzekerd waren. Wilper e.a.²⁶ bevestigden onlangs de uitkomsten van een eerder panelonderzoek²⁷ waarin een aanzienlijk hoger sterftcijfer was gemeten onder onverzekerden. Deze uitkomst was statistisch gecorrigeerd voor allerlei factoren: leeftijd, geslacht, inkomen, opleiding, ras, roken, alcoholconsumptie, lichamelijke oefening, body mass index en een oorspronkelijk onderzoek door een arts. Op grond van hun empirische uitkomsten en schattingen aan de hand van bevolkingsparameters kwamen Wilper c.s. tot de inschatting, dat er in de Verenigde Staten elk jaar 44.000 méér sterfgevallen zijn als gevolg van onverzekerdheid tegen medische kosten. Card, Dobkin en Maestas gebruikten in hun onderzoek het gegeven dat iemands verjaardag de doorslag kan geven voor al dan niet verzekerd zijn: in de VS kom je vanaf je 65^e in aanmerking voor Medicare, een ziektekostenverzekering van de federale overheid. Card c.s. constateerden bij een groep ernstig zieken mét Medicare twintig procent minder sterfte dan bij een vergelijkbare groep zonder Medicare (mensen jonger dan 65).²⁸

Uit ander onderzoek is, niet verrassend, gebleken dat onverzekerden minder snel preventief worden

In een groep ernstig zieken mét Medicare lag het sterftcijfer twintig procent lager dan in een vergelijkbare groep die nog niet in aanmerking kwam voor

Medicare

11. G. Colvin, 'How Sam's Club sees the future', *Fortune*, 16 okt. 2008, op 15 feb. 2010 gekopieerd van http://money.cnn.com/2008/10/15/news/companies/Wal-Marts_rising_star_colvin.fortune/index.htm.

12. E.L. Plambeck en L. Denend, 'Wal-Mart's sustainability strategy', Case No. OIT7-71, Graduate School of Business, universiteit van Stanford, 2007.

13. A. Dube, D. Graham-Squire, K. Jacobs en S. Luce, *Living wage policies and Wal-Mart: How a higher wage standard would impact Wal-Mart workers and shoppers*, U.C. Berkeley Center for Labor Research and Education, Berkeley (Calif.), 2007.

14. S. Rosenbloom en M. Barbaro, 'Green-light specials, now at Wal-Mart', *New York Times*, 25 jan. 2009, p. BU1.

onderzocht (bijvoorbeeld bloeddruk, cholesterol, uitstrijkje).²⁹ Dergelijk preventief onderzoek verkleint de kans op sterfte en ziekte doordat het gevaarlijke aandoeningen eerder aan het licht brengt.³⁰ Verder blijkt uit de gegevens dat er zelfs tijdens een korte periode van onverzekerdeheid al veel minder preventief onderzoek wordt gedaan.³¹ Verzekerd zijn tegen ziektekosten beïnvloedt ook het economisch welzijn van mensen. Medische kosten zijn (in de VS; vert.) namelijk een belangrijke oorzaak voor persoonlijk faillissement. Himmelstein e.a. bekeken dit aan de hand van faillissementsprocedures ingediend bij vijf federale rechtbanken.³² Bij ongeveer de helft van de faillissementsaanvragen werden medische gronden genoemd: 'Bij mensen met schulden vanwege een medische behandeling kwam onverzekerdeheid 42 procent vaker voor dan bij mensen met andere schulden'.³³ Als de werkgever besluit om de dekking af te schaffen of te verminderen, dan heeft dat dus zowel medische als economische gevolgen voor de werknemers.

Afgezien van de (al dan niet verstekte) ziektekostenverzekering zijn sommige werkgevers recentelijk ook gestart met gezondheid- en fitnessprogramma's voor hun personeel. Ook die kunnen de gezondheid sterk beïnvloeden. De meeste grote werkgevers regelen de ziektekostenverzekering zelf. Iedere besparing door een betere gezondheid en lagere medische kosten voor werknemers draagt dan direct bij aan het bedrijfsresultaat. Bij GlaxoSmithKline werd zo'n programma geëvalueerd; van 1996 tot 2000 werden ruim zesduizend medewerkers voortdurend gevolgd. Er bleek steeds meer gebruik te worden gemaakt van ontspanningsmethoden, er werd meer groente en fruit gegeten, en per deelnemer werd gemiddeld 613 dollar aan kosten bespaard, vooral doordat de kosten van verminderde inzetbaarheid daalden.³⁴

De gevolgen van ontslag

De werkgever bepaalt of hij mensen ontslaat, hoeveel hij er ontslaat, en wie hij ontslaat. Een afslanking van het personeel wordt echter niet alleen afgedwongen door de economische situatie waar een onderneming in verzeild raakt, heeft Budros aangetoond; ook Cappelli wees daarop in zijn verhandeling over het veranderende karakter van de relatie werkgever/werknemer.³⁵ Saneringen zijn 'besmettelijk', constateerde Budros: ze verspreiden zich onder ondernemingen die in vergelijkbare situaties verkeren en onderling relaties met elkaar onderhouden. Men lijkt elkaars ontslagbeleid te kopiëren.

Onderzoek wijst uit dat ontslag uiterst schadelijk is voor de lichamelijke en geestelijke gezondheid van de degene die het overkomt. Het verlies van een baan blijkt stelselmatig een sterk voorspellende waarde te hebben voor gemelde symptomen van psychische stoornissen.³⁶ Ontslag vergroot de kans op gewelddadig gedrag met zo'n zeshonderd procent.³⁷ In één studie werd in een periode van twintig jaar volgend op ontslag een zeventien procent hoger sterftecijfer gemeten; met andere woorden, wie op zijn veertigste wordt ontslagen, leeft naar verwachting anderhalf jaar korter dan iemand die niet wordt ontslagen.³⁸ Uit een onderzoek naar bedrijfssluitingen in Zweden bleek dat de kans op overlijden na een ontslag daar met 44 procent toenam, ondanks de betrekkelijk goede sociale voorzieningen.³⁹ In een onderzoek in Nieuw-Zeeland werd onder werklozen in de leeftijd van 25 tot 64 een meer dan twee keer zo hoge kans op zelfmoord gemeten.⁴⁰ Dat laatste verklaart mede het hogere sterftecijfer na ontslag. In een ander onderzoek in Nieuw-Zeeland werden de ontslagen medewerkers van een opgedoekt vleesverwerkingsbedrijf acht jaar lang gevolgd en vergeleken met die van een naburig bedrijf dat open bleef. Bevindingen: een verhoogd risico op zelf veroorzaakte medische problemen gevolgd door opname in een ziekenhuis of overlijden, en tevens een verhoogd risico op opname in een kliniek wegens een psychische diagnose.⁴¹ Een afslanking van het personeel blijkt verder samen te hangen met negatieve veranderingen in het gedrag op het werk, toename van roken, verminderde steun in het privéleven, en een twee keer zo hoog ziekteverzuim.⁴²

Werktijden en (on)balans werk/privé

De werkgever bepaalt wanneer en hoelang de werknemer werkt, afhankelijk van overheidsregels en eventuele afspraken met de vakbonden. Vooral in de Verenigde Staten wordt er tegenwoordig harder gewerkt.⁴³ Amerikanen maken nu langere dagen dan werknemers in de meeste Europese landen, en ze werken inmiddels zelfs ook harder dan de Japanners.⁴⁴ In allerlei studies is geconstateerd dat lange werkdagen en ploegenwerk negatieve gevolgen hebben voor gezondheidsgevoelige leefgewoonten, ongelukken op het werk, en de gezondheid van werknemers in het algemeen. Het Amerikaanse instituut voor gezondheid in werk en beroep heeft een overzicht van dit onderzoek samengesteld.⁴⁵

Waarom vinden zowel onderzoekers als managers de ijsbeer, of zelfs een pak melk, belangrijker dan de mens?

15. W.F. Cascio, 'The economic impact of employee behaviors on organizational performance', *California Management Review*, 48, 2006, p. 41-59.

16. S. Greenhouse, 'BP faces record fine for '05 refinery explosion', *New York Times*, 30 okt. 2009, p. B1.

17. T. Hsu, 'Corporate eco-managers turning companies green', *San Francisco Chronicle*, 2 jan. 2010, p. D2.

18. Zie bijv. L. Kaufman, 'Coming clean about carbon: Industries disclose emissions to claim the high ground', *New York Times*, 20 dec. 2009, p. B1.

19. G.F. Davis, 'The rise and fall of finance and the end of the society of organizations', *Academy of Management Perspectives*, 23, 2008, p. 27-44.

20. J.T. Jost, S. Blount, J. Pfeffer en G. Hunyady, 'Fair market ideology: Its cognitive-motivational underpinnings', *Research in Organizational Behavior*, 25, 2003, p. 53-91.

21. G.A. Cornia en R. Panizza (red.), *The mortality crisis in transitional economies*, Oxford University Press, Oxford, 2000.

GlaxoSmithKline behaalde met zijn bedrijfsgezondheids- en fitnessprogramma een kostenbesparing van gemiddeld 613 dollar per medewerker

Uit behoorlijk wat studies blijkt een verband tussen werktijden en gezondheid. In enkele daarvan is vooral gekeken naar een te hoge bloeddruk. Yang e.a., bijvoorbeeld: zij geven eerst een samenvat-

ting van Japanse studies naar het verband tussen werktijden en bloeddruk en vervolgens hun eigen onderzoeksresultaten, op grond van een analyse van een gezondheids-onderzoek in Californië ('California Health

Interview').⁴⁶ Mensen met een werkweek van meer dan 51 uur bleken 29 procent meer kans te lopen op een te hoge bloeddruk dan met mensen met een werkweek van minder dan veertig uur. Deze uitkomst was statistisch gecorrigeerd voor variabelen als sociaal-economische status, geslacht, leeftijd, suikerziekte, tabakgebruik, zittende levensstijl en body mass index.

Lange werkdagen vergroten de kans op frictie tussen de verantwoordelijkheden op het werk en thuis. Frictie tussen werk en privé is een vorm van stress. Het is aangetoond dat dit de gezondheid en gezondheidgevoelige leefgewoonten beïnvloedt. Frone, Russell en Barnes onderzochten dit aan de hand van twee willekeurig samengestelde steekproeven van werkende ouders; zij toonden aan, dat frictie tussen werk en privé verband hield met alcoholgebruik, depressie en slechte gezondheid.⁴⁷ Ook houdt die zelfde frictie verband met angst, gebruik van verdovende middelen en verslaving.⁴⁸ Afhankelijk van de aard en mate van de spanning tussen werk en privéleven, alsmede van de specifieke onderzochte stoornis, bleken werknemers met een onbalans tussen werk en privéleven twee tot dertig keer meer risico te lopen op forse psychische klachten dan mensen bij die balans wél goed was.

Werkdruk en taakinrichting

De organisatie bepaalt wat een baan inhoudt. De omvangrijke literatuur over de taakinrichting maakt duidelijk, dat deze belangrijke psychische consequenties heeft, bijvoorbeeld voor de motivatie van de werknemer.⁴⁹ De taakinrichting is ook van grote invloed op het lichamelijk welzijn. Een belangrijk aspect is hoeveel greep mensen op hun eigen werk hebben. Zware eisen waar de werknemer geen greep op heeft, omdat hij tempo en inhoud van het werk niet of nauwelijks kan beïnvloeden, zorgt, in combinatie met sociaal geïsoleerd

werk, voor stress. Marmot c.s. hebben uitgebreid onderzocht hoe functie gerelateerde stress door een gebrek aan controle over de eigen taak de gezondheid beïnvloedt, variërend van problemen met de stofwisseling⁵⁰ tot hart- en vaatziekten en sterfte.⁵¹ Aan de hand van zowel retro- als prospectief panel-onderzoek constateerde Marmot dat functie gerelateerde stress grote invloed heeft op ziekte en sterfte.

Dit type onderzoek is sterk gestimuleerd door onderzoek in het Britse ambtenarenapparaat, de zogeheten 'Whitehall studies'. Daaruit bleek (na correctie voor persoonskenmerken als familieachtergrond, serum-cholesterolgehalte, bloeddruk en zovoort) dat het risico op hart- en vaatziekte en een fatale hartaanval daalde naarmate iemand hoger zat in de ambtelijke hiërarchie.⁵²

Ongelijkheid

De Whitehall-onderzoeken vormen slechts een deel van de uitgebreide literatuur waarin wordt gewezen op het verband tussen verschillen in gezondheid en verschillende individuele kenmerken, variërend van inkomen tot opleiding. Wildman bekeek artikelen waarin werd gewezen op aanzienlijke 'inkomen gerelateerde ongelijkheid in een aantal ontwikkelde landen'; hij merkte op dat het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten landen met een grote ongelijkheid waren.⁵³ Marmot constateerde dat bijna alle ziekten een kromme voor de maatschappelijke status volgden, en dat krommen voor zowel inkomen als opleiding licht werpen op verschillen in gezondheid.⁵⁴ Mensen met een hoger inkomen, een hogere opleiding en een betere baan hebben een grotere kans op een gezond en langer leven.⁵⁵ Volgens sommigen beïnvloedt ongelijkheid, vooral in inkomen, zelfs de gemiddelde volksgezondheid. Volgens Lynch e.a. zouden inkomensverschillen in de Verenigde Staten in de jaren negentig evenveel levens hebben gekost als longkanker, suikerziekte, verkeersongelukken, moord en AIDS bij elkaar. Toegegeven: er is bepaald geen consensus over het effect van sociale verschillen op de gemiddelde gezondheid.⁵⁷ Wel is er in samenlevingen duidelijk een groeiende bezorgdheid over verschillen in gezondheid. Ook wordt er steeds meer onderzoek gedaan naar de oorzaken en gevolgen van bepaalde sociale verschillen die relevant zijn voor de gezondheid.

De relatie met organisatieonderzoek en management is evident. Organisaties zijn immers debet aan veel (overigens niet alle) maatschappelijke

22. M. Marmot en M. Bobak, 'International comparisons and poverty and health in Europe', *British Medical Journal*, 321, 2000, p. 1124-1128.

23. M. Marmot, *The status syndrome: How social standing affects our health and longevity*, Times Books, Londen, 2004, p. 247.

24. E.E. Gakidou, C.J.L. Murray en J. Frenk, 'Defining and measuring health inequality: An approach based on the distribution of health expectancy', *Bulletin of the World Health Organization*, 78, 2000, p. 42-54 (citaat p. 42); A. Deaton, 'Health, inequality, and economic development', *Journal of Economic Literature*, 41, 2003, p. 113-158 (citaat p. 115).

25. H. Levy en D. Meltzer, 'What do we really know about whether health insurance affects health?', Working Paper No. 6, Economic Research Initiative on the Uninsured, universiteit van Michigan, Ann Arbor (Mich.), 2001.

verschillen die doorwerken in de gezondheid. Het grootste deel van de beroepsbevolking is in loondienst. Verschillen in inkomen zijn daarom deels terug te voeren op beloningsverschillen (op een bepaald niveau en in de hele organisatie), alsmede de beslissing om de ene werknemer te bevorderen en de ander niet.⁵⁸ In diverse organisatiestudies is gekeken naar het effect van beloningsverschillen op aspecten als werktevredenheid en het collectieve prestatieniveau.⁵⁹ Gelet op de relevantie voor de gezondheid zou dit soort onderzoek op twee manieren kunnen worden vervolgd. Allereerst kunnen cijfers voor de gezondheid als afhankelijke variabele worden meegenomen in onderzoek naar de effecten van beloningsverschillen. Ten tweede kan een nieuwe impuls worden gegeven aan onderzoek naar de factoren die leiden tot grotere dan wel kleinere verschillen in inkomen, macht, taakverantwoordelijkheden, tijdsdruk en andere aspecten in een organisatie. Als sociale verschillen van invloed zijn op de gezondheid, dan moeten we zien te begrijpen hoe dit in een organisatie werkt en welke factoren om te beginnen tot die verschillen leiden.

Tot zover een slechts beperkte greep uit de omvangrijke epidemiologische literatuur die duidt op een mogelijk verband tussen managementbeleid en gezondheid. Het bewijs lijkt overstelpend te zijn: het beleid van de werkgever – met betrekking tot ziektekostenverzekering, ontslag, werktijden, taakinrichting, beloningsverschillen – is van grote invloed op het lichamenlijk en geestelijk welzijn en zelfs de levensverwachting van mensen. Er zijn vast nog allerlei andere aspecten van de werkomgeving van belang. Het zou vruchtbaar kunnen zijn om ook die te onderzoeken. Bijvoorbeeld doorbetalen bij ziekte (of niet), het aantal geboden en opgenomen vakantiedagen, en de sfeer op de werkplek, bijvoorbeeld of er sprake is van intimidatie en schelden. Als we meer inzicht willen krijgen in het lichamenlijk en geestelijk welzijn van de werknemer, en in de invloed van management op de mens, dan moeten we ook kijken naar de gezondheidsstatistiek. De invloed van de organisatie op de psyche komt namelijk vaak tot uitdrukking in de gezondheid; sociaal-economische status beïnvloedt bijvoorbeeld de lichamenlijke gezondheid doordat ze negatieve emoties opwekt.⁶⁰ Bovendien zijn de kosten van de gezondheidszorg een belangrijk punt van zorg, zowel voor werkgevers als voor de samenleving als geheel.

Waarom blijft het menselijk welzijn onderbelicht?

We hebben in het voorgaande gezien, dat de organisatie en de inkleding van het werk van grote invloed zijn op het lichamenlijk en geestelijk welzijn van de werknemer. Ook zagen we dat de belangstelling voor duurzaamheid groeit. Dan is het opvallend dat duurzaamheid nauwelijks op mensen wordt betrokken. Zowel in de sociologie als in de economie krijgen onderzoekers steeds meer oog voor geluk als een belangrijke aparte afhankelijke variabele.⁶¹

Zoals eerder gezegd, is gezondheid een belangrijke indicator voor het welzijn, zowel van het individu als van de samenleving.

In de managementliteratuur kennen we een enigszins vergelijkbaar onderwerp: de tevredenheid van de werknemer met het werk. Het onderzoek hiernaar heeft zich gaandeweg steeds meer toegespitst (zij het niet uitsluitend) op de vraag, hoe de werktevredenheid (of betrokkenheid) van de werknemer verband houdt met uiteenlopende aspecten van het prestatievermogen van de onderneming, zoals de omzet en de dienstverlening aan de klant. Ook in de vele belangrijke studies naar de onbalans tussen werk en privéleven, en de gevolgen daarvan, gaat de aandacht voor een groot deel uit naar de gevolgen voor de organisatie: verzuim, ziekte, omzet en het prestatieniveau van de individuele werknemer.

Daarmee is niet gezegd dat er geen belangstelling zou bestaan voor maatschappelijke verantwoordelijkheid, of voor de mens als zodanig. In de managementliteratuur worden die onderwerpen echter veelal, zij het niet altijd, gezien in relatie tot winstgevendheid, kosten of productiviteit. Dit is al eerder geconstateerd. Walsh, Weber en Margolis hebben erop gewezen, dat de Academy of Management ooit is opgericht om zowel maatschappelijke doelen en het maatschappelijk belang te dienen als het economisch prestatievermogen van organisaties. Gaandeweg is de academie zich echter 'veel nadrukkelijker gaan richten op de economische doelen van de samenleving dan op de maatschappelijke'.⁶² In hun kritische beschouwing van het prestatievermogen als afhankelijke variabele schreven March en Sutton dat organisatieonderzoekers in twee werelden leven – en één daarvan

Volgens één studie zouden inkomensverschillen in de VS in de jaren negentig evenveel levens hebben gekost als longkanker, suikerziekte, verkeersongelukken, moord en AIDS bij elkaar

26. A. Wilper, S. Woolhandler, K.E. Lasser, D. McCormick, D.H. Bor en D.U. Himmelstein, 'Health insurance and mortality in US adults', *American Journal of Public Health*, 99, 2009, p. 2289-2295.
27. P. Franks, C.M. Clancy en M.R. Gold, 'Health insurance and mortality: Evidence from a national cohort', *Journal of the American Medical Association*, 270, 1993, p. 737-741.
28. D. Card, C. Dobkin en N. Maestas, 'Does Medicare save lives?', *Quarterly Journal of Economics*, 124, 2009, p. 597-636.
29. A.L. Potosky, N. Breen, B.I. Graubard en P.E. Parsons, 'The association between health care coverage and the use of cancer screening tests: Results from the 1992 National Health Interview Survey', *Medical Care*, 36, 1998, p. 257-270; J.J. Sudano en D.W. Baker, 'Intermittent lack of health insurance coverage and use of preventive services', *American Journal of Public Health*, 93, 2003, p. 130-137.

30. Sudano en Baker, 2003; noot 29.

31. C. Schoen en C.

DesRoches, 'Uninsured and unstably insured: The importance of continuous insurance coverage', *Health Services Research*, 35, 2000, p. 187-206; Sudano en Baker, 2003 (noot 29).

32. D.U. Himmelstein, E. Warren, D. Thorne en S. Woolhandler, 'MarketWatch: Illness and injury as contributor to bankruptcy', *Health Affairs-Web Exclusive*, W5-63-W5-73.

33. Himmelstein e.a., 2005 (zie noot 32), p. W5-63.

34. G.M. Stave, L. Muchmore en H. Gardner, 'Quantifiable impact of the contract for health and wellness: Health behaviors, health care costs, disability, and workers' compensation', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45, 2003, p. 109-117.

35. A. Budros, 'The new capitalism and organizational rationality: The adoption of downsizing programs, 1979 - 1994', *Social Forces*, 76, 1997, p. 229-250; P. Cappelli, *The New Deal at work*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

36. R. Catalano, 'The health effects of economic insecurity', *American Journal of Public Health*, 81, 1991, p. 1148-1152.

37. R. Catalano, R.W. Novaco en W. McConnell, 'Layoffs and violence revisited', *Aggressive Behavior*, 28, 2002, p. 233-247.

'verlangt en beloont speculaties over mogelijkheden om het prestatievermogen te verbeteren'.⁶³ Waarom het ene onderwerp de aandacht trekt en het andere niet, en hoe onderzoeksvragen worden afgebakend, zijn op zich al belangrijke thema's voor onderzoek en theorievorming. Ferraro, Pfeffer en Sutton hebben gewezen op het belang van theorieën: ze zijn niet alleen van invloed op de regelingen, normen en taal die het management hanteert, maar geven ook richting aan onderzoek en maatschappelijk beleid.⁶⁴ Volgens Molotch en Boden heeft macht drie aspecten: 1) het vermogen om een meningsverschil te winnen, 2) het vermogen om de agenda te bepalen (zullen er controversiële besluiten zijn, en waarover?), en 3) 'de strijd om de taalkundige criteria op grond waarvan een argument wel of niet legitiem wordt geacht'.⁶⁵ Het laatste aspect is het minst evident en het lastigst te beoordelen – en weegt daarom wellicht juist het zwaarst, aldus Molotch en Boden. Vertaald naar ons onderwerp: hoe praten we, al dan niet, over duurzaamheid? Wat menen wij in de discussie daarover te mogen betrekken? Hoe beïnvloedt dat vervolgens weer wat we onderzoeken, en hoe? En waar gaat, dientengevolge, de maatschappelijke discussie over? En waarover niet? Er zijn ongetwijfeld allerlei redenen waarom bij duurzaamheid vooral wordt gekeken naar natuur en milieu in plaats van de mens. Eén mogelijke verklaring is dat het effect van economische activiteit op het milieu vaak veel zichtbaarder is, en daarom ook belangrijker wordt gevonden. Je kunt het allemaal zien: de ijsbergen die smelten, de ijsberen die in de verdrukking komen, ontbossing, bergen die afgegraven worden voor mijnbouw, lucht- en watervervuiling. Een lagere levensverwachting en slechtere lichamelijke en geestelijke gezondheid vallen minder op. Als een werknemer of voormalige werknemer iets gewelddadigs doet, dan krijgt dat zeker aandacht in de media. Maar ook daar liggen verscheidene oorzaken aan ten grondslag, en het wordt vaak gezien als abnormaal gedrag waar de werkgever niets aan kan doen. Een andere oorzaak van de grotere belangstelling voor duurzaamheid in natuur en milieu is dat er allerlei initiatieven zijn genomen om die op de kaart te zetten. Allerlei op natuur en milieu gerichte organisaties en groepen hebben stappen ondernomen om te laten zien wat ondernemingen doen. Ze rapporteren over de uitstoot van broeikasgassen en maatregelen voor de naleving van milieuregels, en proberen dit onder de aandacht van de media te krijgen. Onder andere door deze maatschappe-

lijke aandacht zijn tal van landen aangespoord om uiteenlopende milieunormen op te leggen en voor nieuwe economische activiteiten milieueffectrapportages verplicht te stellen. Deze wetgevende activiteit zorgt in elk geval voor meer harde gegevens over natuur en milieu. Intussen is het aantal mensen dat zich bij de Amerikaanse federale overheid met het milieu bezighoudt gestegen: tussen 1980 en 2006 met 62,3 procent; in dezelfde periode is de bezetting bij overheidsorganisaties die toezicht uitoefenen op de werkomgeving met 34,5 procent gedaald.⁶⁷ Deze verschuivingen in de personele bezetting bij federale toezichthouders weerspiegelen veranderende prioriteiten in de samenleving, en een verandering van oriëntatie in het overheidsbeleid.

Diegenen met belangstelling voor een duurzaam personeelsbeleid kunnen hier een les uit trekken: ontwikkel een samenhangend geheel van maatstaven of indicatoren voor het construct, verzamel er gegevens over, en maak die openbaar. Zo kan interesse worden gewekt voor het effect van bedrijfsactiviteiten op menselijke duurzaamheid. Een andere consequentie is, dat regelgeving en toezicht door de overheid belangrijk zijn – vanwege het concrete effect ervan en als signaal van wat de samenleving belangrijk vindt.

Als concept druist duurzaamheid (van zowel natuur als mensen) in tegen de notie dat een onderneming vooral naar winstmaximalisatie moet streven. Ook gaat duurzaamheid in tegen de gedachte dat de 'markt een goed instrument is om optimaal gebruik te maken van schaarse hulpbronnen'⁶⁸ – en dus zoveel mogelijk vrij moet worden gelaten. Davis heeft geschetst hoe het kapitalisme het primaat steeds meer bij de aandeelhouders (in plaats van alle stakeholders) heeft gelegd, en hoe economische criteria steeds belangrijker zijn geworden in het bedrijfsleven en in het overheidsbeleid. Hij wijst daarbij ook op de groeiende rol van marktwerking op allerlei gebieden, van huisvesting tot werkgelegenheid.⁶⁹ Zoals gezegd: duurzaamheid, van wat dan ook, staat in contrast met het primaat van het economisch resultaat en ongeremde marktwerking. In dat licht is het belangrijk om de afwisselend groeiende en afnemende populariteit van managementideeën en -ideologie nader te onderzoeken. Een mogelijk model daarvoor is de studie van Barley en Kunda naar het managementdebat over medezeggenschap, en hoe die discussie zich heen en weer heeft bewogen tussen normatieve (culturele) en rationele (economische) uitgangspunten. Hoe dan ook: ideeën en ideologie

zijn op zich belangrijke thema's van onderzoek. De analyse ervan houdt onlosmakelijk verband met de uiteenlopende belangstelling voor duurzaamheid, in al haar vormen of uitingen.

In veel opzichten staat het begrip duurzaamheid voor een geheel van waarden en overtuigingen. Als zodanig is het een ideologie. Helaas is 'ideologie al ruim een generatie geleden door sociologen en politicologen dood verklaard', zoals Jost zo aardig heeft beschreven.⁷¹ Jost, Nosek en Gosling hebben echter laten zien hoe ideologie als verklarend construct in veel takken van de psychologie weer aan het terugkomen is en een nuttige verklarende rol kan vervullen.⁷² In het managementonderzoek, met zijn nadruk op resultaat, doelmatigheid en rationaliteit, is de aandacht voor thema's als ideologie en overtuiging vermoedelijk nog geringer. Tetlock⁷³ heeft echter laten zien dat politieke ideologie empirisch kan worden blootgelegd en omschreven – en vooral: mede kan verklaren hoe managers in realistische scenario's hun koers bepalen voor uiteenlopende onderwerpen, variërend van het corrigeren van onveilige situaties tot het afleggen van verantwoording als onderneming. Als we willen begrijpen waarom een duurzaam personeelsbeleid zo weinig aandacht krijgt, zullen we ons ook moeten verdiepen in de ideologie: hoe die zich ontwikkelt, en waarom en hoe de besluitvorming erdoor wordt beïnvloed.

Er is nog een ander aspect dat wellicht verklaart waarom natuur en milieu zoveel meer aandacht krijgen. Dit betreft de verschillende 'spelers' op die beide terreinen, en de veronderstelde keuzevrijheid van de mens. Niet veel mensen zullen beweren dat een boom ervoor 'kiest' om omgehakt te worden, dat lucht en water vies 'willen' zijn, of dat de ijsbeer zijn eigen leefomgeving en middelen van bestaan vernietigt. Vandaar de impliciete veronderstelling dat mensen in actie moeten komen voor het milieu en voor bedreigde plant- en diersoorten, en misschien zelfs ook voor inheemse volkeren, aangezien die niet voor zichzelf kunnen opkomen. De werknemer, daarentegen, kan kiezen. Hij doet dat in een arbeidsmarkt waarin hij concurreert om werk, en de werkgever om talentvolle mensen. Als de arbeidsvoorwaarden (waaronder ook ongelijke beloning, stress of het ontbreken van een ziektekostenverzekering) hem niet bevallen, dan kan de werknemer, zo de kennelijke veronderstelling, besluiten elders een baan te zoeken. In het uiterste geval, als de arbeidsomstandigheden levensbedreigend zijn, zoals aangetoond, kan de werknemer kiezen voor werkloosheid in plaats van een slechte

gezondheid en/of een voortijdig overlijden.

De gedachte, dat de markt rechtvaardig is (ook al is die dat soms niet⁷⁴) en het primaat verdient,⁷⁵ en dat de mens in vrijheid kiest (binnen beperkingen en beïnvloed door de samenleving) leiden vanzelfsprekend tot een volstrekt andere kijk op duurzaamheid voor de mens. Bedreigde planten en dieren en de natuur moeten worden beschermd. De informatie vergarende en verwerkende mens kiest echter in vrijheid, in een markt van vrije mededinging. Hij kan – nee: moet! – voor zichzelf zorgen. Daar komt nog bij dat een winstgevend onderneming meer wordt gerespecteerd dan een onderneming die verlies lijdt;⁷⁶ dit is een van de rechtvaardigingen voor winst, en het illustreert de neiging om goede eigenschappen toe te dichten aan iets wat succes heeft. Dit alles maakt, dat duurzaamheid voor de werknemer niet wordt beschouwd als een probleem dat om een oplossing vraagt.

Ik heb hier twee factoren belicht – zichtbare effecten, ideologie – die mede kunnen verklaren waarom er meer aandacht is voor een duurzaam milieu dan voor een duurzaam personeelsbeleid. Tal van andere factoren spelen hierbij ongetwijfeld ook een rol. De essentie is echter deze: we moeten leren begrijpen welke thema's de aandacht krijgen en waarom, en ook welke overtuigingen en waarden aan de wortel liggen van onze theorieën. Dit geldt niet alleen voor duurzaamheid, maar voor tal van onderwerpen. Wat we tot dusverre te weten zijn gekomen, maakt duidelijk dat het hier gaat om belangrijke thema's die nog onvoldoende onderzocht zijn.

Een duurzaam personeelsbeleid – agenda voor verder onderzoek

Ik heb in dit artikel de vragen belicht, waar met vrucht nader onderzoek naar zou kunnen worden gedaan. Tot besluit geef ik nu enkele aanvullende suggesties, die logischerwijs voortvloeien uit de literatuur die ik in dit artikel heb behandeld.

Zoals Ambec en Lanoie⁷⁷ hebben opgemerkt, is een van de belangrijke vragen in het onderzoek naar milieuduurzaamheid of een 'groen' beleid de onderneming per saldo geld kost – en dus ten koste gaat van het concurrentievermogen – of dat de voordelen van 'groen' ruimschoots opwegen tegen de kosten. Volstrekt vergelijkbare vragen en aandachtspunten gelden ook voor een duurzaam personeelsbeleid. Ten eerste de kosten. Een onderneming die werknemers niet verzekert tegen ziektekosten, die mensen ontslaat, hen onvoldoende

38. D. Sullivan en T. von Wachter, 'Mortality, mass layoffs, and career outcomes: An analysis using administrative data', Working Paper Nr. 13626 van het National Bureau of Economic Research, Cambridge (Mass.), 2007.
39. M. Eliason en D. Storrie, 'Does job loss shorten life?', *Journal of Human Resources*, 44, 2009, p. 277-302.
40. T. Blakely, S.C.D. Collings en J. Atkinson, 'Unemployment and suicide: Evidence for a causal association?', *Journal of Epidemiology and Community Health*, 57, 2003, p. 594-600.
41. V. Keefe, P. Reid, C. Ormsby, B. Robson, G. Purdie, J. Baxter en Ngati Kahungunu Iwi Incorporated, 'Serious health events following involuntary job loss in New Zealand meat processing workers', *International Journal of Epidemiology*, 31, 2002, p. 1155-1161.
42. M. Kivimäki, J. Vahtera en J. Pentti en J.E. Ferris, 'Factors underlying the effect of organizational downsizing on health of employees: Longitudinal cohort study', *British Medical Journal*, 320, 2000, p. 971-975.
43. D.M. Rousseau, 'The shift in risk from employers to workers in the new employment relationship', in: E. E. Lawler III en J. O'Toole (red.), *America at work: Choices and challenges*, Palgrave Macmillan, New York, 2006, p. 153-172.

44. H. Yang, P.L. Schnall, M. Jauregui, T. Su en D. Baker, 'Work hours and self-reported hypertension among working people in California', *Hypertension*, 48, 2006, p. 744-750.
45. National Institute for Occupational Safety and Health, *Overtime and extended work shifts: Recent findings on illnesses, injuries, and health behaviors*, eigen uitgave, nr. 2204-143, mei 2004, Washington, DC.
46. Yang e.a., 2006; zie noot 44.
47. M.R. Frone, M. Russell en G.M. Barnes, 'Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples', *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 1996, p. 57-69.
48. M.R. Frone, 'Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey', *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 2000, p. 888-895.
49. Zie bijv. J.R. Hackman en G.R. Oldham, *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading (Mass.), 1980.
50. T. Chandola, E. Brunner en M. Marmot, 'Chronic stress at work and the metabolic syndrome: Prospective study', *British Medical Journal*, 332, 2006, p. 521-525.
51. Zie bijv. Marmot, 2004 (noot 23).

betaalt, en hen door de structuur van het werk stress en overwerk bezorgt, schept externe effecten. De samenleving wordt opgezaaid met kosten terwijl de onderneming kosten bespaart. Immers, een stijging van het aantal lichamelijk en geestelijk zieken drukt voor een deel op het publieke zorgstelsel. Er wordt bijvoorbeeld een groter beroep gedaan op de openbare gezondheidszorg en eerste hulp. Ten tweede het effect op de reputatie. 'Groen' gedrag versterkt de reputatie van een onderneming; het merk wint aan kracht en de producten worden extra onderscheidend. Zoiets zou ook te verwachten zijn bij een onderneming die bekendstaat om een relatief duurzaam personeelsbeleid. Die zou er beter in moeten slagen om mensen aan te trekken en vast te houden. Bovendien zou een dergelijke reputatie ook extra vraag naar haar aanbod kunnen genereren. Kortom, het zou belangrijk zijn om te onderzoeken of het rendeert om als onderneming een duurzaam personeelsbeleid te voeren, en hoe de uiteenlopende kosten en voordelen daarvan tegen elkaar opwegen, en onder welke voorwaarden. Er zijn aanwijzingen dat een duurzaam personeelsbeleid rendabel kan zijn voor een onderneming. Het *Great Place to Work Institute* publiceert elk jaar in samenwerking met *Fortune* een lijst van de beste bedrijven om voor te werken. De meeste bedrijven op deze lijst zijn geselecteerd vanwege de goede secundaire arbeidsvoorwaarden en de voorzieningen die zij bieden, inclusief betaalde vakantiedagen, doorbetaling bij ziekte, ziektekostenverzekering, opleiding, en banen die de werknemers zelfstandigheid en uitdaging bieden. Uit de gegevens die GPWRI publiceert op zijn website, blijkt dat de ondernemingen op deze lijst voortdurend bepaalde benchmarks-indices verslaan, gemeten voor verschillende perioden. Hieruit valt af te leiden, althans gelet op hoe die ondernemingen het doen op de beurs, dat het profijt biedt om een 'great place to work' te zijn. Hoe en waarom die voordelen worden behaald, moet nog nader worden onderzocht. Het is echter heel wel mogelijk dat, net als duurzaamheid op milieugebied, ook een duurzaam personeelsbeleid zichzelf terugverdient. Er is zelfs al veel literatuur over de positieve effecten van een bedrijfsbeleid waarbij de medewerker centraal wordt gesteld.⁷⁸ Als het effect inderdaad positief is, dan roept dat een derde vraag op: als het verstandig is om 'groen' te zijn, of dat nu betrekking heeft op het milieu of op het personeelsbeleid, of op allebei, waarom zijn bedrijven er dan zo moeilijk toe te bewegen, zich ook werkelijk duurzaam op te stellen? Een andere consequentie van het hier besproken

onderzoek kan misschien enig licht werpen op een van de paradoxen van het Amerikaanse stelsel voor de gezondheidszorg. Namelijk: waarom kost de Amerikaanse gezondheidszorg zo veel, terwijl deze niet meetbaar betere resultaten oplevert dan in andere ontwikkelde landen, gelet op indicatoren variërend van kindersterfte tot levensverwachting en de overlevingskans bij ernstige ziekte? Ook op deze belangrijke vraag zijn ongetwijfeld weer vele antwoorden te geven. Eén mogelijk antwoord kunnen we echter noemen: als het gezondheidsspeel wordt beïnvloed door wat er met mensen gebeurt op de werkplek, dan kunnen de betrekkelijk matige cijfers voor de Amerikaanse volksgezondheid het gevolg zijn van een dusdanig ongereguleerde arbeidsmarkt dat zelfs beslissingen over zaken als doorbetaling bij ziekte en betaalde vakantiedagen volledig worden overgelaten aan de werkgever. Kortom, verschillen in arbeidsomstandigheden tussen landen (of andere politieke constellaties, of zelfs bedrijfstakken) kunnen wellicht mede verklaren waarom er verschillen in gezondheid bestaan. De organisatiegraad onder de beroepsbevolking verschilt per bedrijfstak en sector. Ook de formele regelgeving voor de arbeidsmarkt verschilt per staat, evenals de mate waarin de naleving van regels wordt afgedwongen. Uit onderzoek blijkt, dat die verschillen in arbeidsomstandigheden van invloed zijn op gezondheid en sterfte. Het zou zinnig zijn, te onderzoeken of die verschillen ook een verklaring bieden voor verschillen in gezondheid. Volgens een schatting van Wilper e.a. vallen er in de Verenigde Staten elk jaar meer dan 44.000 doden extra doordat mensen onverzekerd zijn tegen ziektekosten.⁷⁹ Die onverzekerdheid ontstaat mede (niet uitsluitend) door het beleid van werkgevers. Het zou interessant en belangwekkend zijn om eens de totale sterfte als gevolg van alle managementbeslissingen bij elkaar op te tellen: geen ziektekostenverzekering, ontslag, ongelijke beloning, gebrek aan controle over het eigen werk, en al die andere factoren die in dit artikel zijn aangestipt. Welk getal zou daar uit rollen? Zo'n analyse zou misschien kunnen leiden tot een werkelijke poging om sterfte als gevolg van beleid van werkgevers te voorkomen. Bedrijfsleven en overheid ontwikkelen nu immers ook al beleid ten aanzien van persoonlijke keuzen als eetgewoonten en lichaamsbeweging. Aandacht voor de invloed van de werkgever op de gezondheid van het individu zou daarop een aanvulling zijn. Er is geen enkele reden waarom een onderneming alleen voor het milieu duurzaam zou willen zijn, en

niet voor de sociale omgeving. Niet alleen de natuur wordt bedreigd door schadelijke bedrijfsactiviteiten. We zouden evenveel om de mens moeten geven als om de ijsbeer – of, wat dat betreft, de

milieuwinst van een slimmere melkverpakking. En we moeten uitzoeken waarom onderzoek en beleid op een bepaalde manier worden ingericht, en met welke gevolgen.

Reprinted from J. Pfeffer, 'Building Sustainable Organisations: The Human Factor', *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, Nr. 1, February 2010, pp. 34-45, with permission from the publisher. Copyright © 2010 by the Academy of Management. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.

52. Zie bijv. M.G. Marmot, H. Bosma, H. Hemingway, E. Brunner en S. Stansfeld, 'Contribution of job control and other risk factors to social variations in coronary heart disease incidence', *Lancet*, 350, 1997, p. 235-239.
53. J. Wildman, 'Income related inequalities in mental health in Great Britain: Analysing the causes of health inequality over time', *Journal of Health Economics*, 22, 2003, p. 295-312/p.295.
54. Marmot, 2004; zie noot 23.
55. Zie Marmot, 2004 (noot 23), voor een overzicht van dit onderzoek.
56. J. Lynch, G. Davey-Smith, M. Hillemeier, M. Shaw, T. Raghunathan en G. Kaplan, 'Income inequality, psychosocial environment and health: Comparisons across wealthy nations', *Lancet*, 358, 2001, p. 194-200.
57. Zie bijvoorbeeld Deaton, 2003 (zie noot 24).
58. J.N. Baron en W.T. Bielby, 'Bringing the firms back in: Stratification, segmentation, and the organization of work', *American Sociological Review*, 45, 1980, p. 737-765; J. Pfeffer en N. Langton, 'Wage inequality and the organization of work: The case of academic departments', *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988, p. 588-606.
59. Zie bijv. M. Bloom, 'The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations', *Academy of Management Journal*, 42, 1999, p. 25-40; D.M. Cowherd en D.I. Levine, 'Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory', *Administrative Science Quarterly*, 37, 1992, p. 302-320; J. Pfeffer en N. Langton, 'The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty', *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, p. 382-407; P.A. Siegel en D.C. Hambrick, 'Pay disparities within top management groups: Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms', *Organization Science*, 16, 2005, p. 259-274.
60. L.C. Gallo en K.A. Matthews, 'Understanding the association between socioeconomic status and physical health: Do negative emotions play a role?', *Psychological Bulletin*, 129, 2003, p. 10-51.
61. Zie bijvoorbeeld E. Diener, E.M. Suh, R.E. Lucas en H.L. Smith, 'Subjective well-being: Three decades of progress', *Psychological Bulletin*, 125, 1999, p. 276-302; B.S. Frey en A. Stutzer, 'What can economists learn from happiness research?', *Journal of Economic Literature*, 40, 2002, p. 402-435; A.J. Oswald, 'Happiness and economic performance', *The Economic Journal*, 107, 1997, p. 1815-1831; C.D. Ryff, 'Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being', *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1989, p. 1069-1081.
62. J.P. Walsh, K. Weber en J.D. Margolis, 'Social issues and management: Our lost cause found', *Journal of Management*, 29, 2003, p. 859-881/p. 859.
63. J.G. March en R.I. Sutton, 'Organizational performance as a dependent variable', *Organization Science*, 8, 1997, p. 698-706/p. 698.
64. F. Ferraro, J. Pfeffer en R.I. Sutton, 'Economic language and assumptions: How theories can become self-fulfilling', *Academy of Management Review*, 30, 2005, p. 8-24; en 'How and why theories matter: A comment on Felin and Foss (2009)', *Organization Science*, 20, 2009, p. 669-675.
65. H.I. Molotch en D. Boden, 'Talking social structure: Discourse, domination, and the Watergate hearings', *American Sociological Review*, 50, 1985, p. 273-288.
66. Idem, p. 273.
67. S. Dudley en M. Warren, 'Upward trend in regulation continues: An analysis of the U.S. budget for fiscal years 2005 and 2006', Mercatus Center van de George Mason universiteit, jaarverslag 2006, *Regulators' Budget Report* 27.
68. Ambec en Lanoie, 2008 (zie noot 4), p. 45.
69. G.F. Davis, 2008 (zie noot 19); en *Managed by the markets: How finance re-shaped America*, Oxford University Press, Oxford, 2009.
70. S.R. Barley en G. Kunda, 'Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse', *Administrative Science Quarterly*, 37, 1992, p. 363-399.
71. J.T. Jost, 'The end of the end of ideology', *American Psychologist*, 61, 2006, p. 651-670.
72. J.T. Jost, B.A. Nosek en S.D. Gosling, 'Ideology: Its resurgence in social, personality, and political psychology', *Perspectives on Psychological Science*, 3, 2008, p. 126-136.
73. P.E. Tetlock, 'Cognitive biases and organizational correctives: Do both disease and cure depend on the politics of the beholder?', *Administrative Science Quarterly*, 46, 2000, p. 293-326.
74. S. Blount, 'Whoever said that markets were fair?', *Negotiation Journal*, 16, 2000, p. 237-252.
75. Davis, 2008; zie noot 19.
76. Jost e.a., 2003; zie noot 72.
77. Ambec en Lanoie, 2008; zie noot 4.
78. Zie bijv. B.E. Becker en M.A. Huselid, 'High performance systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 1998, p. 53-101.
79. Wilper e.a., 2009; zie noot 26.