

'THE FACT OF THE MATTER IS THAT ORGANISATIONS WILL HAVE A SOCIAL IMPACT ON THE WORLD SIMPLY BECAUSE OF THEIR ALL-EMBRACING AND COMPLETELY DOMINANT POSITION IN SOCIETY TODAY. PEOPLE SPEND 60 PER CENT OF THEIR CONSCIOUS TIME AT WORK. ORGANISATIONS WILL HAVE AN IMPACT WHETHER THEY DO SO CONSCIOUSLY OR NOT. EMPLOYEES SPEND TOO MUCH OF THEIR CONSCIOUS TIME WITH COMPANIES FOCUSING ON COMPANY OBJECTIVES, FOR COMPANIES NOT TO HAVE AN IMPACT ON THEM. AND THEY GO BACK IN THEIR COMMUNITIES WITH THAT IMPACT, WHETHER GOOD OR BAD.' (FROST, 2008, P.131)

Verbinding als kern van een duurzame kennissamenleving

ROBERT VAN NOORT & PIETERJAN VAN WIJNGAARDEN

In jaarverslagen van organisaties spelen cijfers traditioneel een grote rol. Op basis van al dan niet betrouwbare informatie over de financiële toestand van organisaties worden op de beurs aandelen gekocht en verkocht. In de laatste decennia zien we echter een verschuiving. Steeds vaker zijn ook de sociale verhoudingen belangrijk in de jaarverslagen. Organisaties profileren zich op de mate waarin zij een sociaal aantrekkelijke werkplek kunnen bieden. Het gaat dan om de sociale verhoudingen op de werkplek, het sociale klimaat, de diversiteit of culturele verschillen. Recent komt daar in de jaarverslagen van organisaties ook de aandacht bij voor het milieu en voor duurzaamheid. Bedrijven laten zien dat zij verantwoord maatschappelijk ondernemen. Dat is van belang omdat consumenten en medewerkers kritischer worden op de wijze waarop bedrijven investeren, handel drijven, produceren en diensten verlenen.

In de laatste jaren is er dus meer aandacht gekomen voor de sociale en duurzame aspecten van organisaties. Deze focus

leidt echter in vele gevallen nog niet tot geïntegreerd denken en handelen inzake deze aspecten. In een gesprek geeft de Zuid-Afrikaanse ondernemer Tony Frost (voormalig directeur van het Wereld Natuur Fonds in Zuid-Afrika) aan dat jaarverslagen in organisaties nog aparte producten zijn, die in separate processen, soms vanuit aparte afdelingen tot stand komen. Dat levert milieujaarverslagen op waarin wordt geschreven over plastic bekertjes of stenen mokken, over de ov-kaart of de bedrijfsfiets. Op zichzelf zijn dat goede zaken, het raakt echter de essentie nog niet. De essentie gaat over de verhouding tussen financieel-economische belangen, de sociale context en duurzaamheid binnen een organisatie. Het gaat om integrale sturing en om gezamenlijke verantwoordelijkheid voor deze drie thema's.

In ons gesprek pleit Frost voor de integratie van aanpakken binnen een organisatie. Geïnspireerd door Frost pleiten wij voor de integratie van benaderingen binnen een samenleving. Hoe kunnen organisaties, maatschappij en individuen werkwijzen integreren om te komen tot de essentie van een duurzame samenleving?

In dit artikel schrijven we over de creatie van duurzame verbindingen tussen individu, organisatie en samenleving. We veronderstellen dat deze verbindingen een vorm kunnen zijn waarin financieel-economische belangen, sociale omgeving en duurzaamheid zijn te integreren. We gaan vooral in op welke verbindingen een duurzame samenleving ontwikkelen. In onze zoektocht hebben we weinig informatie gekregen over de leerprocessen die ten grondslag liggen aan deze verbindingen. Met dit artikel geven we vervolg aan artikelen die eerder zijn verschenen in *Develop*, namelijk *De Learning Society Roadmap* (Van Noort, 2005) en *Change: the art of connecting* (Van Noort & Gillert, 2006). In het eerste artikel heeft Van Noort een roadmap voor leren gepresenteerd vanuit drie posities: individu, organisatie en samenleving. Daarbij onderzoekt hij manieren waarop duurzame verbindingen kunnen worden gecreëerd tussen deze posities. In het tweede artikel beschrijven Van Noort en Gillert de werking van individuele belangen versus belangen in organisaties of maatschappij. De auteurs schetsen hoe je vanuit verschillende belangen kunt optrekken naar een gemeenschappelijk doel. Daarmee introduceren zij een alternatief voor de idee dat het noodzakelijk is om te werken vanuit een gemeenschappelijk belang. Door vanuit persoonlijke drijfveren de verbinding te zoeken met andere belangen ontstaat een creatieproces in plaats van een onderhandelingsproces dat leidt tot een compromis.

In deze bijdrage schetsen we twee voorbeelden van deze verbindingen. Vervolgens formuleren we aandachtspunten die naar ons idee belangrijk zijn bij de creatie van de verbinding tussen individu, organisatie en samenleving.

MAATSCHAPPIJCURRICULUM VANUIT DRIE POSITIES

Het concept van de Learning Society Roadmap (LSR; Van Noort, 2005) kent drie posities, van waaruit we naar het leren in een kennissamenleving kijken:

- de positie van de individu;
- de positie van de organisatie;
- de positie van de samenleving.

Positie van de individu

Als we kijken naar individuele professionals, zien we dat vormgeven aan passie en zingeving in organisatie en samen-

leving de laatste jaren steeds belangrijker wordt. Tien jaar geleden ging zingeving daarbij vooral over dichter bij jezelf komen. Tegenwoordig wordt zingeving vertaald naar betekenis geven aan de hand van projecten in de maatschappij. Het gaat om duurzame projecten. Welke betekenis kun jij persoonlijk geven aan de maatschappij of aan grote maatschappelijke thema's?

Het Prins Bernhard Cultuur Fonds speelt in op deze tendens. Dit fonds biedt de mogelijkheid om een eigen naam aan een fonds te geven, bijvoorbeeld het Aafje Heynis Fonds. Dit fonds is opgericht door de oud-altzangeres Aafje Heynis en heeft als doel om jonge klassiek geschoolde musici financieel te ondersteunen. Het Prins Bernhard Cultuur Fonds ondersteunt iemand als Heynis in het maatschappelijke betekenis geven van haar nalatenschap. Heynis vertelt op de site: 'Ik heb lang met het idee rondgelopen om een fonds op te richten voor mensen die geen geld hebben, maar wel kwaliteit. Eigenlijk zoals ik zelf begonnen ben. Het Prins Bernhard Cultuurfonds sluit daar goed bij aan. Dan kan er aandacht worden besteed aan mensen met talent door iemand die er verstand van heeft.'

Een ander voorbeeld is de Stichting WerkenLeren, mede opgericht door ondernemer Henk Maas. In dit initiatief combineert hij passie voor leren, met ondernemen en maatschappelijke verantwoordelijkheid voor drop-outs in het onderwijs. Op de site www.leerfabrieken.nl lezen we dat hij dat doet door leerlingen op te leiden tot vakman of vakvrouw in een leerfabriek. Ze leren zoveel mogelijk al werkende een vak en kunnen zo een diploma behalen. Het gehele proces wordt gedraaid door leerlingen. Zij vervaardigen producten die daadwerkelijk tegen marktconforme prijs verkocht kunnen worden. Het moeten leren verandert in leren begrijpen.

Positie van de organisatie

Steeds meer mensen beseffen dat de organisatie een niet op zichzelf staande werkelijkheid is, maar naast de samenleving en het individuele domein zijn plek inneemt. Dan komt de vraag op hoe organisaties ook betekenis kunnen hebben voor de maatschappij en het individu. Een voorbeeld komt van het Indiase scheepvaartbedrijf OMCI. Oprichter en CEO Shri Bharatan onderzoekt de mogelijkheden om bemanningsleden

te ondersteunen in het opzetten van een eigen onderneming. Deze vaklieden zijn na een vaak forse periode op zee, ook lange tijd thuis. Een scheepskok kan dan bijvoorbeeld een restaurant opzetten en een elektricien zet zijn eigen onderneming op. OMCI ondersteunt deze mensen door hen op te leiden en economische zelfstandigheid te bieden. Hiermee komt een aantal interessante belangen samen. In een tijd waarin het lastig is zeelieden te vinden vanwege de vaak onaantrekkelijke arbeidsomstandigheden creëert OMCI een nieuwe groep belangstellenden. Het bedrijf draagt bij aan de economische voorspoed op het platteland van India en het individuele welzijn van zijn medewerkers en hun families. Dit initiatief is een voorbeeld van een geïntegreerde bijdrage aan een duurzame samenleving, organisatie én individuele ontwikkeling. Er ligt een brede visie van ondernemen aan ten grondslag.

Positie van de samenleving

Elke samenleving kent haar behoefte aan ontwikkeling, sociale cohesie en economische voorspoed. Onze global village krijgt een internationaal karakter. Groepen individuen, groeperingen en organisaties zoeken elkaar op, niet gehinderd door welke grenzen dan ook. De LSR is een pleidooi om individu, organisatie en samenleving door leerprocessen te verbinden. Goede voorbeelden van waar uit de samenleving een bijdrage wordt geleverd aan duurzaamheid zien we bij instanties die keurmerken als het EKO-Keurmerk verstrekken aan producten van commerciële bedrijven. Een voorbeeld van recente datum zien we in Zuid-Afrika. Kerkgenootschappen en maatschappelijke bewegingen als Restorative Justice verwerven integratieplaatsen in organisaties voor recidivistische criminelen, daar waar wij in Nederland nog in heropvoedingskampen denken. Dekker, Poell, Van der Klink en Verheijen (2005) merken in een reflectie op dat we eigenlijk nog maar bar weinig weten over hoe de HRD de maatschappelijke ontwikkeling kan stimuleren. Nu ervaren we in gesprekken met HRD'ers en ondernemers dat initiatieven, waarvan wij al enkele voorbeelden hebben beschreven, voortkomen uit ondernemingszin, meer dan uit de behoefte van de gerichtheid op leren. HR of HRD levert geen integrale bijdrage, maar gefragmenteerd. Bij bijvoorbeeld de NS is er een potje met geld ondergebracht bij HR voor sociale innovatie.

VERBINDINGEN TUSSEN INDIVIDU, ORGANISATIE EN SAMENLEVING

In 2005 veronderstelde Van Noort (2005) dat de kennissamenleving erbij gebaat is wanneer de drie posities van individu, organisatie en samenleving via leerprocessen worden verbonden. Het leren als motor van de verbinding. Drie jaar later maken we een tussenbalans op aan de hand van twee illustraties van verbindingen. Daarin ontdekken we dat leren een ondersteunende rol speelt en dat andere aspecten voor verbinding tussen de drie posities zorgen:

- duurzaam en sociaal ondernemen door Heineken aan de hand van een interview met Karel Vuursteen;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid en leren verbinden bij het Joegoslavië Tribunaal aan de hand van een interview met Stefanie Kuefner.

DUURZAAM EN SOCIAAL ONDERNEMEN DOOR HEINEKEN

Heineken is een van de eerste internationale ondernemingen die door middel van een low profile high impact-aanpak een bijdrage levert aan een duurzame samenleving. In gesprek met Van Noort beschrijft Karel Vuursteen, de voormalige CEO van Heineken en huidige voorzitter van het Nederlandse Wereld Natuur Fonds, hoe Heineken HIV-geïnfecteerden helpt en ook de issue van schoon water adresseert. In deze voorbeelden gaan economisch belang en verantwoordelijkheidsgevoel voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken hand in hand. Een video-opname van het interview is bij de opening van het internationale NVO2-congres The Learning Society for Sustainable Development vertoond.

Does sustainability get enough attention in our society?

'We have to consider the importance of sustainability in the due course of developing our economies. I remember fifteen years ago we had postcards with smoking chimneys, a sign of welfare unemployment. We were as a matter of fact struggling for life. Now we have reached that level of satisfaction, we don't have to struggle anymore. Now we think about other important issues in life, about quality of life. We think about how we can leave this planet to our children. These kinds of issues make it important for us to consider how we

can support sustainability in our companies. We have to realise however that we are able to do so, because we have reached that state of development. There still are a lot of countries that haven't reached that stadium yet. Think about India, think about Russia, and think about China. They are still struggling for life. And as long as you are hungry, you have other issues on your mind than sustainability. That does not leave our responsibility in the western world to try to convince them that sustainability is a very important issue.'

What does sustainable development mean for you personally?

'If you ask me what sustainable development actually is, I can give you a very simple and short answer: it's making responsible use of scarce resources in order to safeguard the quality of life for our next generations.

Let me give you a few examples of what sustainable development means for me, from my period that I was CEO of Heineken.

In Africa we give our employees free medical care. Not only our employees, but also to their families, although we are aware of the fact that in Africa you are faced with rather large, extended families. We give them medical care, but decided from the start not to give them any treatment for HIV and Aids. But then we started to wonder: what's the difference between treating a patient for pneumonia, malaria or HIV? When you're sick, you're sick! So we discussed about taking HIV-medical care up in our medical care system. That was a very difficult process, for a number of reasons. The treatment can only be effective if employees and their families are prepared to be diagnosed. And, in the case that the diagnosis is positive, they accept this for themselves. Then, they have to communicate it to their direct environment for obvious reasons. Furthermore, you have to educate people that they take their medicine in a disciplined way and not give it to somebody else. Then there was of course the financial element. We didn't know how many employees were HIV-affected.

The most important argument, however is that we consider it our responsibility to treat those people. Because for us as employers, there is no difference if a patient is sick because of pneumonia, malaria or HIV. So we took the decision to

include HIV/Aids treatment in our medical care programme. I communicated that with some other companies that were active in Africa. They thought that we had gone nuts! For them it was too frightening, too uncertain to start something like that. For us it was uncertain too, but we started anyway. We began with Burundi and Rwanda, countries with a high percentage of HIV positive people. First priority: training our doctors and training our employees. Now we can conclude it has worked out pretty well. Of course we were faced with a number of dilemmas. For instance: how far do you go in treating a family? There's the employee with his or her partner. But should you also treat his or her girlfriends, boyfriends, and children? We came to the conclusion that this belongs to the same responsibility. Another dilemma: if for one or another reason an employee is not working anymore for our company, do you keep on treating him? Suppose he has taken away something and is fired? Decision: we continue medication. To stop is murder. It is our commitment to supply our employees with treatment for the rest of their lives, whatever happens to them. For me, those things belong to sustainability. It makes a company proud of itself and of the people that work for it. It is not a pr-issue. We didn't communicate it. We only talked about it with other companies, and as a result of that, they also deliberate these questions and are in fact going to start similar programmes. It is an important issue a future company can be proud of.

Another African example. When you think of beer, you immediately think about water. Fresh water. But, there is a shortage of fresh water in the world, like everybody knows. Heineken needs a lot of water to run a brewery. Although fresh water is nice, we can brew a beer from any quality of water. But there are two difficulties. In the first place, as I already mentioned, the shortage of water. The second problem is the quality of the water which we give back to nature. We don't want to waste water. Twenty years ago we used about twenty litres of water to brew one litre of beer. We used fresh water to clean the brewery, to clean everything. Nowadays, in western countries there is the obligation, a legal commitment, to give water back to nature up to a certain quality standard. So we can't clean the brewery and then simply give

it back. We first have it to clean this waste water before we give it back to nature. So, apart from limiting the amount of water we use in the brewery, we also pay attention to waste water treatment. But in Africa, where we have a lot of breweries, waste water treatment is not an obligation. There is no legal commitment to clean waste water. Still we took the decision to build waste water plants in all breweries to give water back in a quality which is even better than we take it in, in the brewery. An investment in Africa alone of a few hundred million dollars. But we did it, because we believe that good corporate citizenship in Western Europe also applies to us when we work in Africa or in Asia.'

How does this approach affect your profits?? You are working in a competitive market, with small margins...

'We make a decent profit in Africa. For us, it's about finding the balance between maximizing our profit and optimizing our profit. There is a difference between the Anglo-Saxon way of thinking and the more European or Rhineland way of thinking. That's also expressed in the responsibilities of a board. Boards in the US and in England are the representatives of the shareholders. In the Rhineland model board are the representatives and have to work in the interest of the total company. They have to take into account the interests of all stakeholders: shareholders, but also employees, customers, suppliers, neighbours. And of course the environment. Heineken has a European way of thinking about profits: we optimize our profit, taking into account our responsibilities to our neighbours, our environment. We feel comfortable in the Rhineland system, where we take our responsibilities to the rest of the world. We do not operate apart from society. We have a license to operate in society.'

How are other companies dealing with the issue of sustainability?

'When I look around, I see that most organisations have fully adopted the idea of sustainable development. And that's because we have reached a level of welfare that enables us to do so. We think a lot about our future, the future of our children and of next generations. Children learn it in school. Everybody is convinced of the need to think about it and improve our own way of operation so we can save the world.'

We know the pictures about climate change. If we look at the north-pole and see the ice melting, then we feel: this can't continue, this can't go on. That sense of urgency is now felt in most companies very vividly. The problem however is how to implement it and how to really give a contribution to nature conservation.

Let me state that implementation is difficult, because you can't do it on your own. We need cooperation for implementation, to make our ideas work.

A few examples: at this moment we're sitting on FSC Wood, that's Forest Stewardship Wood. A commitment between the wood industry and WWF International that we use only wood that is responsibly grown and manufactured. So that we won't wear out our jungles and the life in it. WWF is always looking to make cooperations. With local industry, with governments.

Another example: the Sea Stewardship together with Unilever, where agreements have been made about the quality of the fish population. Unilever made a commitment to attend to it that their fish is caught in certain areas, they take care of the by-catch and all those kind of things. An excellent combination of lining the interests of the company and of the environment for the long term. Those kinds of combinations, of (commercial) organisations NGOs can be very useful and very effective in conservation.'

What's your drive to engage yourself in issues like this?

'I already answered that question when I referred to the necessity that everyone realises preserving our nature is worthwhile. Worthwhile, as I already said, for our next generations. We now talk about sustainable development. I remember twenty years ago we talked about good corporate citizenship. Which is also being a member of society? Shell uses the word 'License to operate', which I already mentioned. For me personally it means that when I look in the mirror, I see a decent person.'

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID BIJ HET JOEGOSLAVIË TRIBUNAAL

Wie rechten studeert aan de Universiteit van Amsterdam (UVA) heeft de mogelijkheid om een gedeelte van zijn studie

door te brengen in de praktijk. Bijzonder is dat de UVA door middel van dit duale traject samenwerkingsverbanden onderhoudt met internationale en maatschappelijke organisaties als het Joegoslavië Tribunaal. Oud-rechtenstudente Stefanie Kuefner heeft haar duale traject bij het Tribunaal recent afgerond. Het Joegoslavië Tribunaal (International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia, ICTY), ingesteld door de Verenigde Naties, wil oorlogsmisdrijven opsporen en daders berechten. Het tribunaal combineert dit met de politieke opdracht om vrede en verzoening te brengen.

Stefanie is geboren in Duitsland. Tijdens haar studie Duits Recht aan de Ludwig Maximilians Universität te München heeft ze via een Erasmusprogramma kennis gemaakt met het Nederlandse onderwijs. De kleinschaligheid van het Nederlandse onderwijs en de nabijheid bij internationale tribunaal heeft haar doen besluiten haar studieloopbaan te vervolgen aan de Universiteit van Amsterdam. Ze gaat voor een half jaar aan de slag als duaal student bij ICTY. Van Wijngaarden spreekt haar en de coördinator van het duale traject, Lida Moll, te Amsterdam.

Waarom koos je ervoor je duale traject te volgen bij ICTY?

‘Het was voor mij, zoals zoveel rechtenstudenten die internationaal (straf)recht studeren, een droom om aan het werk te gaan bij een internationaal tribunaal als ICTY. ICTY is extra bijzonder omdat de zaken betrekking hebben op een oorlog waar ik zelf ook de gevolgen van ervaren heb. Daarnaast heb ik een Duits verleden. In mijn jeugd heb ik veel gehoord over WOII. Ik weet wat er gebeurt tijdens een oorlog. Etnische zuiveringen mogen wat mij betreft niet meer voorkomen. Ik wil mijn steentje bijdragen aan het voorkomen daarvan.

Het internationale strafrecht heeft mij gegrepen. Daarin kan ik echt iets betekenen. Ook wilde ik onderzoeken of een PhD iets voor mij zou zijn. Het onderzoekswerk bij ICTY spreekt me daarom aan.

Ik was en ben overigens kritisch over de bijdragen die internationale tribunaal als ICTY kunnen hebben in het voorkomen van deze gruwelijke misdaden. In Darfur gebeurt nu weer hetzelfde en niemand doet er iets aan. Ook ben ik kritisch over de gedachte dat je mensen kunt helpen door middel van een dergelijk tribunaal.’

Hoe ben je bij ICTY terechtgekomen?

‘Professor Sluiter heeft hierin een belangrijke rol gespeeld. Hij heeft connecties met ICTY. Aan het begin van mijn studie had ik college van hem. We discussieerden in groepen van 20 tot 25 personen. Tijdens een van de eerste colleges vertelde hij dat er duale plekken zijn bij ICTY. Ik had er meteen oren naar. Toen het zover was heeft Sluiter mij en enkele andere studenten aanbevolen bij ICTY. Ik kon terugvallen op een goede cijferlijst en men vond mijn motivatie, assertiviteit, sociale vaardigheden en schrijfvaardigheden van voldoende niveau. Nadat professor Sutorius akkoord was met mijn duale plannen, heb ik gesprekken gevoerd met rechter Orië, van ICTY. Hij wilde mij leren kennen om te zien of ik in het team zou passen.’

Welke werkzaamheden verrichtte je bij ICTY? Op welke manier heb je concreet vormgegeven aan het verbinden van jouw leren en maatschappelijke verantwoordelijkheid?

‘Ik was lucky, want ik werd in mijn team ingezet als een Associate Legal Officer. Hoewel ik in werkelijkheid een stagiaire was. Ik deed zowel pre-trial work als in-court work. Het pre-trial work bestond uit het uitwerken van getuigenverklaringen en deze ‘aanbevelen’ aan de rechter. Verder heb ik Trial Chamber Decisions opgesteld en moest ik ook bepaalde research questions onderzoeken. Concreet betekende dit dat ik wetsartikelen en juridische literatuur bestudeerde. Ook dook ik in andere vonnissen om te kijken wat er al was besloten en wat zustertribunalen en rechtbanken van andere landen eerder hebben besloten. Het in-court work hield in dat ik tijdens de zittingen in een toga in de rechtszaal zat. We schreven het vonnis gedurende de hele periode van de zaak. We hadden elke week een team meeting, waarin we elkaar en vooral de rechters bijpraatten. Een groot onderdeel van mijn werk was ook het werken aan mijn LWWL-scriptie. Na besprekingen met mijn team, de universiteit en de rechters besloten wij dat ik een belangrijke juridische kwestie in onze zaak zou gaan uitzoeken. Uiteindelijk schreef ik de scriptie *The Threshold of Non-International Armed Conflict – The Tadic Formula and its First Criterion Intensity*, die ik dan ook moest presenteren aan ICTY. Door mijn onderzoek kon ik bijdragen aan een juridische kwestie in ons vonnis.’

Zullen we ingaan op de kritische noten die je kraakte over ICTY. Hoe zie jij de maatschappelijke bijdrage van ICTY?

‘Zoals ik al aangaf. Ik ben daar ambivalent over. Soms had ik dagen dat ik de waarde van ICTY moeilijk kon inzien. Ik zal een voorbeeld geven. In onze zaak werkten we veel met getuigen die niet wilden verschijnen. Ik weet nog dat ik ter voorbereiding op een zitting het levensverhaal las van een van de getuigen. We krijgen dat dan in vier of vijf pagina’s. Hij moest getuigen, maar wilde niet. Mensen van ICTY zoeken hem dan om op met hem te praten. Zij komen aan bij het huis van deze man en treffen hem daar niet. Zijn vier zoons zijn er wel. Ze vertellen dat hun vader bij de ezel is. Dat is twee uur lopen vanaf het huis. Toen realiseerde ik me dat we te maken hebben met eenvoudige mensen die het verleden soms willen laten rusten, bang zijn om te getuigen of omwille van redenen waar wij geen weet van hebben niet willen getuigen. Kun je hen dwingen? Dat vind ik een dilemma. De andere kant is: als je dit niet doet, wat doe je dan? Op dit moment is ICTY de beste oplossing die ik kan bedenken, ondanks alle kritische kanttekeningen. We tekenen op wat er is gebeurd en schudden daarmee mensen wakker. We geven het signaal af: dit mag niet meer gebeuren. Er wordt recht gesproken. We kunnen daar de misdaden niet mee goedmaken. De slachtoffers zullen nooit tevreden zijn. In ICTY heb ik dat van dichtbij meegemaakt. Ik heb dat ervaren. Ik ben nu er nu heel bewust van hoe goed ik het heb.’

Hoe zie je de maatschappelijke bijdrage van jouw werk bij ICTY?

‘Door mijn werk voor ICTY geloof ik dat ik een klein steentje heb kunnen bijdragen aan de maatschappij. Zonder hulp van mij en andere stagiairs zou ICTY niet op deze manier kunnen draaien. Wij doen niet het grote werk, maar onderzoeken de kleine dingen, zodat we verdieping aanbrengen. Ik geloof erin dat ik een klein stukje kan veranderen en mijn steentje kan bijdragen aan de maatschappij.’

WAT WERKT IN DUURZAME VERBINDINGEN?

In het interview met Vuursteen zien we een nadrukkelijk verband tussen financieel-economische belangen, het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en een persoonlijke drijfveer om betekenis te geven aan zijn leven. Dat vinden we

terug in citaten als: ‘For me personally it means that when I look in the mirror, I see a decent person.’ En: ‘I personally feel comfortable in the Rhineland system, where we take our responsibilities to the rest of the world.’ Vuursteen maakt helder dat hij verantwoordelijkheid wil nemen voor de rest van de wereld. ‘We do not operate apart from society, we have a license to operate in society.’

Het gesprek met Kuefner toont ons de relatie tussen individuele ontwikkeling en de bijdrage aan een rechtvaardige samenleving. Stefanie is gedreven om een land dat door oorlog is getroffen, te helpen opbouwen. Dat begint voor haar bij rechtvaardigheid.

Bijna drie jaar na het verschijnen van het eerste artikel over de LSR valt ons een aantal dingen op:

1. Het belang van verbinding met de omgeving

In de beschreven voorbeelden zien we bewijs dat in verbinding treden met de omgeving, met andere individuen, leidt tot effectieve bijdragen aan een duurzame samenleving. Een organisatie als Heineken neemt de kenmerken van het land waar ze onderneemt als uitgangspunt. Om die reden moet ze de omgeving leren kennen. Hierbij trekken ideële drijfveren van de ondernemer en economische drijfveren samen op. Bijvoorbeeld het terugdringen van HIV-besmetting en het bijdragen aan schoon water. Het leidt tot een gezonde leefomgeving en nieuwe economische activiteiten.

Daarnaast zien we in de voorbeelden van Kuefner en Restorative Justice dat maatschappelijke betrokkenheid vanuit persoonlijke drijfveren en zonder economische belangen ook kan leiden tot initiatieven voor een duurzame samenleving.

2. HRD speelt (nog) geen belangrijke rol

We vinden geen projecten of werkwijzen waarin HRD een belangrijke rol speelt. HRD als entiteit of als vakdomein speelt geen initiërende of toonaangevende rol. We zien wel dat leren op individueel niveau een rol speelt. Bijvoorbeeld bij Bharatan, die op zoek gaat hoe hij kan ondernemen op het platteland van India. Ook bij Kuefner die wil leren hoe je als jurist een bijdrage kan leveren aan een rechtvaardige samenleving.

HRD gezien als departement of afdeling in organisaties lijkt zich te beperken tot curriculaire en gescheiden activiteiten; niet gedacht vanuit de betekenis van de onderneming, maar vanuit de gedachte uitsluitend iets goed te doen voor de samenleving: leiderschapsprojecten, uitwisselingsprojecten met managers met economische achterstand, of een dagje duinen schoonmaken.

Om het nog maar eens te zeggen: we missen integratie en daarmee meerwaarde. Als het gaat om integratie zien we niet dat HRD een bijdrage levert aan een lerende, duurzame samenleving. Is dat een gemiste kans? Of is het misschien een illusie?

Waar liggen nog belangrijke kansen voor HRD anders dan wat Van Noort beschrijft in 2005?

Op dit moment zien wij een toegevoegde waarde voor het vakgebied HRD in de ontwikkeling van de nieuwe professional. Methorst en Van Wijngaarden (2004) signaleren dat deze nieuwe professional zijn opkomst maakt. Deze man of vrouw werkt vanuit een eigen passie en gedrevenheid voor een persoonlijk thema en neemt verantwoordelijkheid voor het eigen werken en leren. Van Noort en Pillen (2007) geven aan dat het denken in vragen in plaats van oplossingen een cruciale bekwaamheid is van de nieuwe professional. Vragen stellen leidt per definitie tot verbinding met anderen. De andere vorm van zelfbewustheid van de nieuwe professional kenmerkt zich door het durven kiezen met wie hij wil werken.

De entree van de nieuwe professional is het gevolg van een verlangen naar een andersoortige opbrengst in het werk en de veranderende eisen aan de werkomgeving van professionals. Dit is niet uitsluitend meer weggelegd voor de topmanagers die bepalen wat de zin is van een organisatie.

Het doen van waardevol en uitdagend werk, waarmee mensen zich kunnen identificeren, soms ten koste van een flitsende carrière, wordt belangrijker. Drijfveren en motivaties voor het werk manifesteren zich in de behoefte aan zelfontplooiing. Interessant is dat juist die intrinsieke werkmotivatie zo belangrijk is, om te blijven leren en ontwikkelen. Het is dit levenslange leerproces waaraan in de duurzame samenleving zo'n behoefte is.

'There are two few really strong positive and enduring role models in society today. Our commercial organisations can fill this gap. They can reach out and help to create strong, vibrant, healthy and growing communities.

The question is whether organisations want to – whether they should. The answer is short and unequivocal. Organisations cannot afford not to. Arguably, they have the greatest vested interest in doing so. (...) They also have the capacity to be the source of (...) health, wealth and well-being.' (Frost, 2008, p.132)

MEER INFORMATIE

- De duale opleiding Rechten aan de UVA: Wijngaarden, P.J. (2008). *Over de brug: discours over werken, onderzoeken en leren in het duaal wetenschappelijk onderwijs*. Rotterdam: Performa Uitgeverij.
- De Leerfabrieken van Henk Maas: www.leerfabrieken.nl.
- Heineken Corporate Responsibility: www.heinekeninternational.com/corporateresponsibility.aspx.
- ICTY: www.un.org/icty.

LITERATUUR

- Dekker, H., Poell, R., Klink, M. van der & Verheijen, L. (2005). Epiloog: 'Praten over trends en vooral vasthouden aan de fundamenteen?' *Develop* 4(1), 83-86.
- Frost, A.J. (2008). *After the Rain, Lessons from the Wild for Leaders and Organisations*, Johannesburg, South-Africa: Stonebridge Books.
- Methorst, J. & Wijngaarden, P.J. van (2004). De nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap. *HRD Thema*, 4(1), 5-8.
- Noort, R.A.M. van (2005). De Learning Society Roadmap. *Develop* 1(1), 60-69.
- Noort, R.A.M. van & Gillert, A. (2006). Change: the Art of Connecting. *Develop*, 3(2), 6-13.
- Noort, R.A.M. van & Pillen, P. (2007). De Nieuwe Professional denkt in essentie en in de 'met wie' vraag?. In: S.R. Koendjibharie & J.P. Simons (red.), *Millian Handboek Bedrijfsopleidingen en Maatwerk 2007-2008*. p.16-18. Den Haag: Millian.