

# Duurzaam organiseren

Vijf strategieën voor het organiseren  
van duurzame ontwikkeling



Cees Anton de Vries en Christiaan de Vries





# Duurzaam organiseren

Vijf strategieën voor het  
organiseren van duurzame ontwikkeling

Cees Anton de Vries en Christiaan de Vries

## Colofon

De reeks 'Duurzame ontwikkelingen II' is een uitgave van het programma Leren voor Duurzame Ontwikkelingen 2008-2011, Van denken naar doen (*Vervolg op de reeks Duurzame ontwikkelingen, Leren voor duurzame ontwikkeling 2004-2007, Van marge naar mainstream*)

LvDO Empowerpoints Is een initiatief van het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO). LvDO draagt bij aan een maatschappij waarin burgers, bedrijven, organisaties en overheden beschikken over de kennis, competenties en motivatie om te werken aan duurzame ontwikkeling. Daarvoor zijn leerprocessen nodig die het programma met raad, daad en financiën ondersteunt. Het is een gezamenlijk programma van de ministeries AZ, LNV, VROM, OCW, EZ, V&W, BuZA/OS, van de provincies en van de waterschappen en wordt uitgevoerd door SenterNovem.

## Contact

Programmabureau Leren voor Duurzame Ontwikkeling  
p/a SenterNovem  
Postbus 8242  
3503 RE Utrecht  
email: [lvdo@senternovem.nl](mailto:lvdo@senternovem.nl)  
Tel: (030) 239 34 12

Voor nadere/actuele informatie:

**[www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl](http://www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl)**

Publicatienummer: 3LvD00802  
ISBN/EAN: 978-90-8832-008-8

# Inhoudsopgave

- 6** Twee benaderingen van duurzame ontwikkeling in de praktijk
- 7** Hoe organiseer je duurzame ontwikkeling?
- 8** Verschillende strategieën
- 9** Strategie 1: Zindelijk organiseren
- 11** Strategie 2: Minderend organiseren
- 12** Intermezzo: het belang van plaats en tijd
- 15** Strategie 3: hinderend organiseren
- 17** Intermezzo: de organisatie als discipline
- 21** Strategie 4: Verbindend organiseren
- 22** Intermezzo: hier en nu...daar en straks
- 25** Strategie 5: zinderend organiseren
- 29** Het bureaucratisch mechanisme voorbij
- 31** Epiloog: duurzaam organiseren
- 33** Bijlage 1: Leerblokades
- 35** Bijlage 2: Vijf strategieën voor duurzaam organiseren





# Voorwoord

Met een stapel weekendkranten kun je deze dagen verlamd op de bank blijven zitten: een nog nauwelijks te bevatten financiële crisis, een schrijnende voedselcrisis, een energie- en klimaatcrisis. Al gauw bekruipt je de gedachte: 'wat kan ik daar nu aan doen?'.

Maar leiderschap is geloven dat je wél de bron kunt zijn van verandering, de kiem kunt zijn van iets nieuws, de goede richting kunt ontdekken en wijzen.

Kleine stapjes in het hier en nu, maar met grote gevolgen voor de toekomst. Nelson Mandela heeft daar in zijn inaugurele rede, bij de aanvaarding van zijn presidentschap van Zuid Afrika de meest inspirerende woorden ooit over uitgesproken: in elk van ons zit de kans om te stralen, om groots en betekenisvol te zijn!

Als leidinggevende binnen de overheid wil ik graag bijdragen aan veranderkracht, aan verbinding en aan een zinderende overheid. En ik ervaar dagelijks hoe lastig het is om je niet mee te laten voeren met de waan van de dag. We willen graag een bijdrage leveren aan het verduurzamen van processen, maar weten nauwelijks hoe te beginnen. Dit essay beschrijft herkenbaar de dilemma's waar we tegen aan lopen. Vele voorbeelden worden gegeven. Stapsgewijs ontvouwt zich een nieuwe grensdoorbreekende kijk op organiseren. En belangrijker nog: het geeft concrete handelingsperspectieven, suggesties waar een ieder direct mee aan de slag kan. Duurzaam organiseren is een must voor ons allen!

*Annemieke Nijhof, Directeur Generaal Water*



# Inleiding

Bij duurzame ontwikkeling gaat het meestal in te algemene termen over de vraag 'wat' er moet worden bereikt, om vervolgens over te gaan op de vraag 'hoe' dan. Eindeloos kan daar over worden gestecheld. En wanneer zoiets concreets als de beperking van het energiegebruik en de CO2-uitstoot het onderwerp is, of stimulering van de biodiversiteit, dan horen we in menige organisatie zoiets als 'we willen wel maar het lukt niet'. Dit essay benoemt verschillende strategieën die organisaties toepassen bij het verduurzamen van hun processen en geeft handreikingen hoe je geïnspireerd én slim met duurzame ontwikkeling je voordeel kunt doen.

## Twee benaderingen van duurzame ontwikkeling in de praktijk

De politiek-bestuurlijke overheid schept het kader als het gaat om werken aan een duurzame samenleving. Regelgeving normeert de maatschappelijke omgang ermee en subsidies moeten de ontwikkeling van duurzame processen en technieken stimuleren. Dan zijn de civiele partijen, bedrijven, organisaties en burgers, aan zet om oude materialen te vervangen, processen te rationaliseren en daadwerkelijk vernieuwende producten en diensten in te brengen. Bij dit alles geldt dat de omgang met duurzaamheid al lang niet meer beperkt blijft tot energie en afval. Het zorgvuldig omgaan met materialen, mensen én mededinging worden langzamerhand echt wel beschouwd als samenhangende componenten van een duurzame kwaliteit. Duurzaamheid verandert heel langzaam van een beperkend instrumentarium, gedomineerd door geboden en verboden, in een meer activerend concept, gericht op innovaties en nieuwe perspectieven. Het meest succesvol blijkt de combinatie van beide. Zoals bij het voorbeeld van de auto, waar nu normering, overleg én beïnvloeding van de publieke opinie het gewenste resultaat lijkt te gaan brengen, namelijk een sterke reductie van uitstoot die, in combinatie met nieuwe en andere ontwerpen, een veel zuiniger omgang met energie mogelijk zal maken. En dat is een eerste stap.

Als het gaat om duurzame ontwikkeling dan ligt het initiatief dus nog steeds bij de overheid. De centrale vraag is hoe bedrijven en instellingen hiermee omgaan. Gaan ze ook aan de slag? In de praktijk zien we, behalve dan de organisaties die zich van duurzame ontwikkeling niets aantrekken:

- a. Organisaties die duurzame ontwikkeling reactief steunen en werken aan verbeteringen: bijvoorbeeld duurzame producten van toeleveranciers worden welwillend toegelaten of zelfs gestimuleerd, echter zolang de eigen processen, producten en diensten er niet door worden beïnvloed;
- b. Organisaties die duurzame ontwikkeling tot uitgangspunt nemen om hun productieprocessen te innoveren en daarmee ook hun relaties met hun toeleveranciers en afnemers opnieuw en anders te ontwikkelen.



De organisaties van de tweede categorie leveren een actieve bijdrage aan duurzame ontwikkeling. Ze schrijven in hun beleidsdocumenten niet alleen dat duurzaamheid belangrijk is, maar dóen het ook en nodigen hun medewerkers uit om er aan bij te dragen. Deze organisaties zien duurzame ontwikkeling als noodzakelijk en aantrekkelijk en plaatsen het in een sociaal-innovatief licht.

### Hoe organiseer je duurzame ontwikkeling?

Een keer de auto laten staan geeft voldoening en een gloeilamp door een spaarlamp vervangen geeft verlichting. Maar voor resultaten die er toe doen, heb je andere initiatieven nodig; bedrijven of instellingen die andere keuzes maken en hun gedrag op grote schaal veranderen. Echter in menige praktijk zijn de oude werkrouines weerbarstig. En is het lang niet altijd duidelijk welke nieuwe en onwennige initiatieven succesvol zullen zijn en welke niet. De wens om duurzaam te ontwikkelen creëert aan het begin meestal wel een gevoel van onvermogen.<sup>1</sup> De organisatie meet succes dan immers niet alléén meer in productieomvang, marktaandeel of winst. Maar wat zijn dan de nieuwe parameters die succes hier meetbaar maken? Hoe beoordeel je of een inspanning een positieve bijdrage levert? Kortom, hoe realiséer je duurzame ontwikkeling?

Organisaties van de eerste categorie leveren wel degelijk een bijdrage. Hoewel geen innovaties, betekenen de maatregelen wel een verbetering. En zo nu en dan ontstaat met de verbeteringen ook de ruimte voor vernieuwingen. Zoals in het voorbeeld van de jonge consultant bij een van de grote adviesbureaus, die met een groepje collega's het plan had opgevat het wagenpark van het bedrijf voor 30% hybride te maken. Ze maakten een plan van aanpak en gingen op zoek naar steun en goedkeuring. Bespraken met de stafmedewerker die over de leasecontracten ging en met de directeur van het facilitair bedrijf. Maar wat ze ook probeerden ze kwamen niet verder. Op een goede dag stapte een van de initiatiefnemers na de lunchpauze spontaan de kamer van de CFO binnen. Ze legde hun plan kort uit en vroeg zonder er lang over te hebben nagedacht: "Zegt u ons alstublieft wat we niet mogen doen om dit plan te realiseren". De CFO glimlachte, was even stil en zei toen dat hij het een goed plan vond en er eigenlijk niets tegen kon bedenken. De volgende vrijdag stonden er vier test hybrides voor de deur en konden adviseurs een proefrit maken. Een half jaar later reden er al 40 hybrides rond. Daarmee levert het adviesbureau een reële, maar wel nog een passieve bijdrage aan duurzame ontwikkeling. Want in de aard van het dienstenpakket voor de klanten is niets veranderd. Een interessant neveneffect is wel dat het 'omkeren van de vraag' ('zeg me wat ik niet mag doen') inmiddels onderdeel is geworden van het standaardrepertoire bij innovatieve projecten.

---

<sup>1</sup> In het kader van het onderzoek dat wij op verzoek van het programma LvDO hebben gedaan, werden ook apart de blokkades onderzocht die mensen ervaren in hun werk als het gaat om duurzame ontwikkeling: *Blokkades die het Leren voor Duurzame Ontwikkeling binnen de overheid in de weg staan, resultaten uit de interviews bij Provincie Zuid Holland, Ministerie van V&W, Ministerie van Buitenlandse Zaken, Tjepkema, van Rooij, Methorst, oktober/november 2005. De tekst is verkrijgbaar bij LvDO en bij K&S, The Learning Company.*

## Verschillende strategieën

In de tweede categorie functioneren bedrijven en organisaties die erin slagen hun productieprocessen te innoveren. Hier ligt het initiatief (intussen) over het algemeen bij de Raad van Bestuur en directie. Het personeel is betrokken en de bedrijven hebben hun ondersteunende processen op orde.

Een externe ondersteuner voor dit type van proces is het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO), dat initiatieven en organisaties bij de overheidsdienst ondersteunt die de stap naar de tweede categorie willen maken. Het programma richt zich primair op organisaties bij rijk, provincie, gemeenten en waterschappen, maar binnen verschillende projecten wordt ook ervaring opgedaan met bedrijven en instellingen.

Wij hebben als adviseurs een aantal van de projecten medeontwikkeld die door het programma LvDO werden mogelijk gemaakt. Van die ervaringen, bij de gemeentelijke, de provinciale organisatie, zowel als bij het rijk, vormt dit essay een weerslag. Naar ons inzicht volgen de organisaties die actief met duurzame ontwikkeling aan de slag gaan doorgaans één van de volgende drie strategieën toe:

1. Zindelijk organiseren, de dingen hygiënisch doen
2. Minderend organiseren, kiezen voor besparing
3. Hinderend organiseren, werken met weerstand

Hieronder benoemen we de kenmerken van deze drie strategieën. We geven ook aan waaróm ze na enige tijd hun effect verliezen en opgevolgd moeten worden door andere, die het de organisatie mogelijk maakt om dóór te ontwikkelen. Die vernieuwende strategieën noemen we hier:

4. Verbindend organiseren, sturen op samenwerking

Deze strategie helpt organisaties een aantal diepgewortelde overtuigingen tegen het licht te houden, nieuwe competenties te ontwikkelen en te experimenteren met werkvormen die kenmerkend zijn voor netwerkomgevingen. Hier wordt minder op inhoud en méér op proces gefocust. Verbindend organiseren wordt nu opgevolgd door het perspectief van een strategie die duurzame resultaten boekt door de individuele ontwikkeling te verbinden met strategische inhouden, om dan de vraag te stellen hoe organisatieontwikkeling daarbij kan helpen. We noemen deze strategie, waarbij opnieuw het verband wordt gelegd tussen persoon, inhoud en organisatie:

5. Zinderend organiseren, het creëren van ruimte voor ondernemen

We richten ons in dit essay op herkenning bij de lezer. Zijn er in de eigen organisatie situaties en patronen die regelmatig voorkomen en die duidelijk overeenkomst vertonen met een of meer van deze strategieën? In dit essay geven we ook praktische handreikingen. Wat zijn kansrijke situaties om met 'verbindend organiseren' aan de slag te gaan? Welke condities zijn noodzakelijk? En hoe richt je het proces bij aanvang in? We werken een en ander onder meer uit, gebruikmakend van met name de interactieve driehoek. En we sluiten af met enkele praktische kenmerken van de vierde en vijfde strategie van verbindend en zinderend organiseren.

# 1

## Strategie 1. Zindelijk organiseren

Deze strategie wordt regelmatig gekozen wanneer met een duidelijke aanleiding een verandering op handen is. Zoals het aantreden van een nieuwe bestuurder of manager, die duurzame ontwikkeling tot zijn visitekaartje maakt. Het kan ook een hevig ongeluk zijn, of bijvoorbeeld de gevolgen van een orkaan, waardoor aspecten van duurzame ontwikkeling de agenda's tijdelijk beheersen. Kenmerkend voor deze strategie is dat mensen, medewerkers, proberen een bijdrage te leveren, terwijl zij gebruik maken van bestaande routines en werken binnen hun bestaande taak- of functieomschrijving. Dat zo goed mogelijk doen, binnen de beperkte mogelijkheden die er zijn, noemen we hier de strategie van het 'zindelijk organiseren'.

### Een gemeente

Laten we eens kijken naar een middelgrote gemeente waar een beleidsmedewerker is belast met 'duurzaamheid'. Jarenlang heeft hij zich ingespannen om er bij zijn collega's aandacht voor te vragen. Tot voor kort boekte hij weinig resultaat. Alleen zijn gedrevenheid hield hem op de been. Maar sinds een tijdje waait er een andere wind. Het nieuwe college van burgemeester en wethouders heeft duurzaamheid tot speerpunt bestempeld. De medewerker wordt nu overal bijgevraagd en moet aan allerlei nota's meeschrijven: hij gaat immers over duurzaamheid! 's Avonds en in het weekend werkt hij door. Eindelijk kan hij resultaat boeken en echt bijdragen aan een duurzamer gemeente! Wonen, ruimtelijke ordening, verkeer, onderwijs, alles moet duurzamer. Maar na enkele weken begint er bij hem iets te knagen. Verandert er nou werkelijk iets? Doen de meeste collega's niet nog steeds wat ze altijd al deden, namelijk veel vergaderen over projecten die eigenlijk al klaar hadden moeten zijn...?

### Een departement

Hier trekt een hoge ambtenaar het onderwerp van duurzaamheid naar zich toe. Onder andere geeft hij een werkgroep de opdracht zich te buigen over de mogelijkheden om de organisatie te verduurzamen. De individuele leden van de groep verdiepen zich goed in het onderwerp. Ze bezoeken conferenties en voeren lange discussies. Na een half jaar werken levert de groep haar rapport op. Het is een kloek stuk met aandacht voor principes en een lange lijst met adviezen. Die gaan van transport en gebruik van materialen tot de inkoop ervan en van energiegebruik tot anders omgaan met tijd. De leiding van het departement besluit dat het woord nu verder aan de afzonderlijke directies is. Zij zijn degenen die er wat mee moeten doen. Wel wordt besloten het individuele gebruik van kopieerapparaten aan banden te leggen, want dat scheelt een hoop aan energieverbruik.



### Een bedrijf

Bij een adviesorganisatie wordt gekeken naar wat er nog meer mogelijk is. Alle kleine dingen zijn gerealiseerd, op het punt van inkoop, verwarming, tuin enzovoort. Nu kijken de mensen naar zichzelf. En na een intensieve interne discussie wordt het besluit genomen dat ieder vanuit huis gaat werken. Dat scheelt het bedrijf een macht aan overhead en als het om duurzaamheid gaat, ook aan transport. Het centrale kantoor wordt nu alleen nog gebruikt als ontmoetingsplaats voor het werken met klanten en met elkaar.

Drie organisaties, drie gedachten. De gemeente wil duurzamer zijn en de medewerker wil daar graag aan bijdragen. Er komt veel op gang. Maar het blijft bij een papieren werkelijkheid. Zo ook het departement, goede adviezen, maar alles wordt gedelegeerd, met het risico dat slechts weinig wordt gerealiseerd. En het bedrijf, dáár wordt de daad bij het woord gevoegd, maar hebben ze het ook over hun auto's gehad en nog wezenlijker, over de aard en inhoud van hun opdrachten?

Als het gaat om duurzaamheid, dan is voor een goed begin de combinatie van individuele passie en praktische organisatiedoelen van belang. Maar die vormt nog geen garantie voor een duurzaam slot. Dat geldt voor veel gemeentes en ook ministeries, provincies, waterschappen, scholen, zorginstellingen en bedrijven. Blijkbaar zijn bestaande routines in deze organisaties krachtiger dan de uitgesproken wens om anders - zindelijker - te gaan functioneren. Leidinggevend hebben, net zoals hun medewerkers, er moeite mee om nieuwe doelen te omarmen. Dat geldt niet alleen voor het bereiken van meer duurzaamheid, maar ook voor andere kwalitatieve doeleinden, zoals veiligheid, gezondheid en leefbaarheid. Het is interessant om te zien hoe in de postmoderne samenleving een nieuwe vorm van machteloosheid ontstaat en het onmogelijk lijkt om te leren. We vinden bepaalde zaken met zijn allen wel heel belangrijk, we doen ook wel dingen om de situatie te verbeteren, maar hoe méér we doen, hoe minder resultaat we boeken.

Omgekeerd is wat wél wordt bereikt voornamelijk het gevolg van de individuele inzet en betrokkenheid van mensen. Wat er wordt gedaan, blijkt vaak van hún inzet afhankelijk. Zij vormen dan ook de drijvende kracht van de strategie die zindelijk organiseren heet. Gedurende korte tijd is die effectief, maar om ook op langere termijn succesvol te zijn is er méér nodig: een andere of aanvullende strategie.

# 2

## Strategie 2. Minderend organiseren

Onder minderend organiseren verstaan wij zoiets als het 'organiseren van de heterogeniteit'. Deze strategie is aantrekkelijk voor organisaties met een krachtige besturing, ver doorgevoerde beheerssystemen en veel aandacht voor inhoud. In feite werk je aan complexiteitsreductie door slim te delegeren. Zulke organisaties zijn doorgaans goed in het hanteren van veel informatie. Ze beschikken over een organisatiecultuur en instrumenten die het mogelijk maken veelsoortige en soms hybride gegevenssets in stukjes uiteen te leggen en onder verschillende specialismen te verdelen. Kenmerkend voor deze strategie is dat de betrokkenen duurzame ontwikkeling vertalen in inhoudelijk complexe processen en daarbij focussen op de onderdelen ervan.

### Een gemeentelijke uitbreidingswijk

Het bestuur van een grote gemeente krijgt opdracht van de raad om de eerstvolgende uitbreidingswijk duurzamer te maken. De sector stadsontwikkeling gaat een definitiestudie doen. Al snel blijkt dat bij de planning van de nieuwe woonwijk met veel meer aspecten rekening moet worden gehouden dan voorheen. Projectontwikkelaars moeten met nieuwe criteria worden geselecteerd. Ingenieursbureaus moeten gaan bekijken of er oplossingen zijn voor piekbelasting van het riool. Biologen gaan kijken naar bestaande natuurwaarden in het gebied. De nieuwe woningen veroorzaken bovendien een enorme toename van het verkeer, dat weer leidt tot de productie van fijn stof en geluidsoverlast. De energiemaatschappij oppert een combinatie van windenergie en warmtekrachtkoppeling. Ook wordt een beperkte lijst met bouwmaterialen voor geschreven.

In vergelijking met een traditioneel planproces moeten hier veel meer afwegingen gemaakt worden. Veel afwegingen gaan over de grenzen van traditionele domeinen heen. Na een jaar beschikt de gemeente over tientallen adviesrapporten. Het aanvankelijke enthousiasme maakt plaats voor zorg. Hoe van deze enorme hoeveelheid informatie een strakke presentatie te maken voor de gemeenteraad?

Maar de resultaatgerichte wethouder is niet voor één gat gevangen. Hij vraagt de verschillende ambtelijke afdelingen om elk met twee concrete voorstellen te komen die duurzamer zijn dan de gangbare praktijk. Hij weet daarbij ook wel dat er méér gedaan zal moeten worden, maar zo is er in elk geval een begin.

## Het buitengebied

Een bewonersorganisaties verzet zich tegen de verrommeling als gevolg van de bebouwing van het groene gebied tussen twee dorpskernen. Maar na de laatste gemeenteraadsverkiezingen is er een nieuwe wind gaan waaien. Beide gemeentebesturen omarmen nu de ideeën van de bewoners en willen toewerken naar een gezamenlijk bestemmingsplan, waarin de cultuur- en natuurwaarden van het gebied behouden blijven. Lerend van het verleden stellen ze bovendien dat een duurzame oplossing alleen kan worden gevonden in samenspraak met de bewoners en gebruikers van het gebied. Een ingenieurbureau wordt in de arm genomen om voorstellen te ontwikkelen. Bijeenkomsten met betrokkenen worden belegd. Na drie maanden komt het adviesrapport af, met daarin de weerslag van de moderne procesaanpak. De inhoud bestaat uit een korte opsomming van de dilemma's. Dan volgt een verwerking van analyses die de bewoners zelf hadden gemaakt. Tenslotte een professioneel voorbereid verbindend perspectief met de aanvankelijk genoemde dilemma's door de ingenieurs zelf en een set van keuzes die worden voorgesteld. Zo is het rapport méér geworden dan een toevallige verzameling uitspraken van een betrekkelijk toevallige groep mensen. En worden belangrijke keuzes, bijvoorbeeld die tussen recreatie, zandwinning, landbouw en extensieve woningbouw gemaakt, begeleid door een professionele argumentering.

Beide voorbeelden laten zien dat aan duurzame ontwikkeling kan worden gewerkt door de diverse en ongelijksoortige inhoud te koppelen aan daartoe capabele mensen. Het idee om maximaal gebruik te maken van de al aanwezige kennis en betrokkenheid, is heel aantrekkelijk. Het is een strategie die bij duurzame ontwikkeling van pas kan komen.

Er is één maar aan verbonden. De wethouder in het eerste voorbeeld heeft een jaar voorbij laten gaan en het niet aangedurfd de veelsoortige informatie te behandelen óver de grenzen van de sectoren heen. Minderend organiseren is geen vrijbrief om níet te organiseren. Het vergt een forse dosis professionaliteit en ervaring, die we bij het meer procesgerichte ingenieurbureau wél tegenkwamen.

Duurzame ontwikkeling leidt doorgaans tot processen met nieuwe situaties en hybride gegevenssets. Dat maakt de betrokkenen onzeker. En met die onzekerheid moet bewust worden omgegaan. Minderend organiseren kan ertoe leiden dat betrokkenen niet meer weten wat de status van een bijeenkomst, uitspraak of presentatie is, omdat ze niet vallen binnen het bekende patroon. Dat leidt tot onzekerheid en wantrouwen. Minderend organiseren stimuleert bij betrokkenen dan ook het besef dat duurzame ontwikkeling een complex proces is, maar ze moeten daarbij worden uitgedaagd tot het nemen van verantwoordelijkheid. Daarom noemden wij het een vorm van slim delegeren.

## Intermezzo over het belang van plaats en tijd

Bij duurzaamheid gaat het erom het handelen van een organisatie niet alleen te beoordelen op het effect voor het 'hier en nu', maar ook op 'daar en straks'. Dat leidt tot inhoudelijke analyses over vraagstukken die niet eerder aan de orde zijn geweest - onwennig voor alle betrokkenen.

Vooral omdat hun aandacht voor duurzame ontwikkeling wordt beconcurrerd door twee krachtige trends die in tegengestelde richting werken.

Over 'daar'. De eerste concurrerende trend is het streven naar verzakelijking van relaties en processen. Veel organisaties hanteren 'smart' hun doelen en introduceren prestatiecontracten. Deze manier van werken stimuleert het nemen van verantwoordelijkheid niet voor 'daar en straks'. Integendeel, een manager die onderhandelt over een prestatiecontract is geneigd het domein zoveel mogelijk in te perken. Zijn kans op succes wordt immers groter naarmate hij meer wordt beoordeeld op zaken waar hij ook direct invloed op heeft.

Over 'straks'. De tweede trend is die van het streven naar steeds korter omloopsnelheden. Producten worden steeds vlugger afgeschreven, trends volgen elkaar ook sneller op. Door fusie op fusie te laten volgen, hebben bekende en robuuste 'merken' van consumptieartikelen, televisiekanalen, banken en verzekeraars, maar ook van niet-commerciële instellingen een steeds korter leven. Het wordt onverstandig gevonden om je aan zaken voor langere tijd te verbinden.

Het gaat om het nu, om het even.

Organisaties die ondanks de druk van het 'hier en nu' toch willen bijdragen aan duurzame ontwikkeling, doen een beroep op informatietechnologie, expertsystemen en een ongebreidelde adviescapaciteit. Deze organisaties produceren heel veel inhoud of beleid.

Aandacht voor duurzaamheid kan daarbij een informatie-overload creëren die nauwelijks nog hanteerbaar is. In veel gevallen is dan het praten óver problemen en oplossingen zo aantrekkelijk dat het de feitelijke aanpak steeds verder naar achteren schuift. Naarmate de tijd echter vordert neemt de hoeveelheid informatie ook toe.

In veel organisaties ontvluchten de leidinggevenden de druk die ontstaat door het teveel aan informatie. Er wordt wel eens gezegd dat waar de baas zijn werk niet meer doet, de boekhouder de macht grijpt. De leidinggevende negeert de hoeveelheid informatie en ontleent zijn keuzes en besluiten liever aan financiële en andere systemen. De klassieke reflex van organisaties om met een toenemende informatieoverload om te gaan, is de toepassing van het subsidiariteitsbeginsel. Een hoger echelon laat na wat een lager echelon kan uitvoeren. En hier krijgt dit beginsel een cynisch trekje. Zo wordt het inhoudelijke duurzaamheidsvraagstuk dat schuilgaat achter de informatieberg immers verdrongen. En elke nieuwe 'laag' zal dit herhalen, waardoor duurzaamheid uiteindelijk het domein wordt van overbezette beleidsmedewerkers, die zich in die positie niet erg gelukkig zullen voelen.

Op deze manier te werk gaan volgens het principe van subsidiariteit is dus géén slimme manier van delegeren. Minderend organiseren vereist daartegenover twee condities. Eén is dat de



leidinggevende van zijn kant leert om verantwoordelijkheid te nemen. En *twéé* is dat hij ondersteuning zoekt als het erom gaat greep te krijgen op de complexe hoeveelheid informatie die benodigd is. Creativiteit in het werkproces is dan gewenst. Leidinggevendens zullen moeten leren dat zij het niet zijn die met de informatie werken. Zij moeten met de mensen leren werken die met de informatie aan de slag gaan. Hen op een constructieve manier te faciliteren en te verbinden, daar gaat het om.

De individuele inzet en betrokkenheid van medewerkers en leidinggevendens in organisaties die minderend organiseren verdient waardering. Duurzame ontwikkeling vraagt om nadere competenties, instrumenten en systemen om complexe afwegingen te maken. Deze strategie doet recht aan dat feit. Daarom is ze aantrekkelijk voor organisaties die overstappen van passief naar actief werken aan duurzame ontwikkeling. Minderend organiseren verrijkt in het begin de werk- en informatieprocessen. Na verloop van tijd loop je echter het risico dat de oriëntatie zijn drive verliest en omslaat in versimpeling, uitstel en verwarring. Daarom is een andere strategie nodig om ook op langere termijn succesvol te zijn.





# 3

## Strategie 3. Hinderend organiseren

**Deze strategie is er voor organisaties die zich in ieder geval presenteren op een cutting edge. Ze lopen met vernieuwende concepten en producten voorop in hun branche en profileren zich ook als een aantrekkelijke werkgever. Kenmerkend voor deze strategie is het productieve conflict. Leidinggevenden en collegae voelen zich krachtig en gaan verschillen van inzicht niet uit de weg. De verschillen van overtuiging en inzicht worden niet genegeerd, van het conflict wordt juist gebruik gemaakt als de sleutel tot vernieuwende oplossingen. We noemen deze strategie daarom 'hinderend organiseren'.**

### Voorbeeld uit het waterbeheer

Een thema dat in Nederland al van oudsher met innovatie te maken heeft, is waterbeheer. Traditioneel was dat vooral ingenieurswerk. De taken hadden te maken met ontwerpen en realiseren van technische oplossingen. Voor ons onderwerp is het van belang om op te merken dat je werd beoordeeld op het excelleren op 'inhoud'. De afgelopen jaren echter is het takenpakket in een heel nieuw licht komen te staan. Het gaat niet alleen meer om het 'tegenhouden' van teveel water, maar om het 'accommoderen' ervan. En die benadering opent een heel nieuw landschap. Het betekent dat niet alleen het water, maar ook de processen tussen uiteenlopende partijen moeten worden geaccommodeerd.

De organisatie waarnaar we hier kijken, heeft te maken met enorme en soms tegenstrijdige vraagstukken, waarbij veel stakeholders betrokken zijn (veiligheid, visserij, transport, ecologie, werkgelegenheid, wonen). De hoge kosten van de projecten kan de organisatie onmogelijk zelf dragen. Inhoudelijk excelleren is ook niet genoeg. Het is zaak dat andere organisaties de project- en programmadoelen gaan onderschrijven en gaan meedenken, meewerken én meebetalen. En dat vergt nu van de organisatie een enorme omslag in denken en handelen. Relaties moeten worden ontwikkeld met andere overheden, maatschappelijke organisaties, ondernemingen en burgers. Het interventierepertoire dient fors te worden uitgebreid: van scherp resultaatgericht aan de ene kant, tot interactief en procesgericht aan de andere kant.

Een goed voorbeeld hiervan is de voorbereiding van een laaggelegen woonwijk, waarbij collega's niet alleen maar de risico's aangeven zoals ze vroeger zouden hebben gedaan, maar nu ook die risico's hebben te vertalen in kansen. Door breder te kijken naar het beheer op termijn en naar innovatieve oplossingen, ontstaat de behoefte bijna als vanzelf om andere partijen erbij te betrekken en mee te laten denken. Bij duurzaam waterbeheer zijn dan ook nieuwe sturingsstijlen



ontwikkeld (zelf doen, samen leren, adaptief sturen, netwerksturen en instrumenteel sturen). De toepassing van deze stijlen vergt gedurende langere tijd een actieve en lerende houding in de organisatie.

Leidinggevend en bij onze organisatie zien de medewerkers steeds vaker in situaties terecht komen waarin de oude routines niet meer volstaan. Dat is de reden waarom ze een paar keer met hen meegaan. Weliswaar creëert dat spanning, maar zo merken ze wat de problemen zijn en dat het méér vraagt dan alleen vindingrijkheid om ze tot een oplossing te brengen. Duurzame processen komen alleen tot stand langs de weg van procesinnovatie. Slim configureren van technische of financiële middelen volstaat niet. Onze leidinggevend beseffen dat het anders moet.

Dicht op de werkprocessen wordt een leertraject opgezet: leren reflecteren op je werk en op wat je nodig hebt om te bereiken wat je wilt.

Slecht functioneren op de meetlat van duurzaamheid betekent voor de organisatie dus een kans om te leren! Vraagstukken van duurzame ontwikkeling brengen de organisatie in de positie van 'bewuste onbekwaamheid'. Ze stellen de organisatie in staat inspanningen te mobiliseren die nodig zijn om processen te verbeteren en te vernieuwen en 'bewust bekwaam' te worden.

### **Gemeentelijke dienst**

Een ander voorbeeld is de gemeentelijke dienst die ernaar streeft binnen drie jaar klimaatneutraal te functioneren. Hier is een charismatisch directeur aan het werk, die erin slaagt zijn enthousiasme op de collega's over te brengen. En het is dan ook niet alleen vergaderen en praten, want de doelstelling serieus nemen betekent nu allereerst analyseren welke uitstoot de dienst op dit moment op zijn geweten heeft en met welk klimaateffect. De analyse, maar ook het terugdringen ervan of het organiseren van compensatie, brengt allerlei medewerkers bij elkaar. Die voelen zich uitgedaagd om met praktische, maar ook creatieve en onorthodoxe voorstellen te komen. Collega's die elkaar nog nooit hebben gesproken zoeken nu op het scherpst van de snede naar nieuwe mogelijkheden. In de hal van de dienst staat een thermometer die maandelijks de voortgang in beeld brengt. De mensen ervaren voor het eerst sinds jaren dat zij een gemeenschappelijk doel hebben. En omdat ze elkaar makkelijker spreken, worden en passant ook allerlei operationele zaken geregeld, waardoor het operationeel resultaat fors verbetert en de klanttevredenheid toeneemt.

In beide voorbeelden ziet de organisatie de mismatch tussen 'ist' en 'soll' en een kans op nieuwe ontwikkeling. Het verschil wordt niet ontkend, niet gecompenseerd, niet weggeorganiseerd, niet weggedefinieerd, maar daarentegen gebruikt als motor voor vernieuwing. Leren gebeurt in de

marge van en vaker buiten de 'comfortzone'. De organisatieonderdelen houden hun creatieve sessies buiten de deur en brengen in kaart hoe hun functioneren zal veranderen. En het management focust op 'action learning'. Projectgroepbijeenkomsten vinden plaats op steeds wisselende en onorthodoxe locaties. Rustige en overzichtelijke eenpersoonskamers worden verbouwd tot ware werklandschappen. En medewerkers worden uitgenodigd zich uit te spreken over en aan de slag te gaan met de leerblokkades<sup>2</sup> die ze ervaren. Juist voor de strategie van het hinderend organiseren zijn 'leerblokkades' immers interessant. Wanneer ze herkend worden kunnen ze beschreven worden en een aanleiding vormen voor medewerkers om ze te thematiseren en daadwerkelijk anders te gaan werken.

De organisaties die de strategie van het 'hinderend organiseren' toepassen, ijken hun leeragenda op een rationele beschrijving van de spanning tussen 'ist' en 'soll'. Velen<sup>3</sup> hebben er echter op gewezen dat organisaties niet rationeel beslissen. Het zijn immers sociale systemen die hoofdzakelijk bestaan uit regels en routines die maar zeer langzaam veranderen. Keuzes worden hier vooral gemaakt op basis van emoties, gewoonten en culturele waarden. Weick<sup>4</sup> gaat nog een stap verder en noemt de lerende organisatie een oxymoron: een stijfgevoel die de enge verbinding tussen twee tegenstrijdige begrippen bevat. Zoiets als remmend gas geven dus. Hij stelt dat de organisatie juist is bedoeld om niet-te-leren. Leren heeft te maken met loslaten, anders kijken, in beweging komen en 'unfreezing'. Organiseren heeft te maken met vastzetten, het zelfde kijken, tot stilstand komen en 'freeze'. Na enige tijd gaat deze tegenstelling zich wreken. Dan ontstaat er een tweesprong, of leren wordt dan beschouwd als luxe activiteit. Er ontstaat vrijblijvendheid en beheersing krijgt de overhand. Of de tegenstellingen worden ter hand genomen. De energie die eruit ontstaat, wordt gekanaliseerd in processen die focussen en verbinden.

De strategie van het 'hinderend organiseren' is functioneel voor organisaties die intern en extern markt willen maken. En beseffen dat ze dus op korte termijn iets moeten presteren. De spanning in de organisatie wordt zichtbaar en er kan een begin gemaakt worden met de aanpak van leerblokkades. Om echter ook op de langere termijn en dus duurzaam succesvol te worden, is een andere strategie nodig.

### **Intermezzo: Organisatiediscipline**

Bij het zindelijk organiseren werken de medewerkers vanuit hun taak en functie aan het netjes en zorgvuldig doen van de dingen. Bij het minderend organiseren wordt gewerkt aan methoden en structuren om aan de stroomlijning van de informatie en deregulering te werken. Hinderend organiseren creëert een nieuwe mindset waarin conflicten positief worden gelabeld worden. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de energie die conflicten met zich meebrengen. Alledrie de strategieën zijn uitwerkingen van de overtuiging dat duurzaamheid, als maatschappelijke urgentie en persoonlijke ambitie, pas tot zichtbare effecten leidt wanneer vanuit de organisatie en vanuit

---

<sup>2</sup> Zie bijlage 1, waarin een opsomming is opgenomen van verschillende typen leerblokkades.

<sup>3</sup> Vooral het werk van Amitai Etzioni is hierin leidend. Zie *The moral dimension*, New York, 1988.

<sup>4</sup> Karl E. Weick, Frances Westley; *Organisational learning, affirming an oxymoron*, in *Handbook of organization studies*, London, 1996. p. 440 ev.

het management voor focus, krachtenbundeling en zichtbaarheid wordt gezorgd. Dit zijn drie benaderingen waarin nog steeds alleen het management aan zet is. Dat geeft weliswaar legitimiteit, maar vormt ook een beletsel voor verdere doorontwikkeling, want de verantwoordelijkheid wordt alleen in de lijn uitgeoefend.

### **Bureaucratische discipline**

De bureaucratische organisatie is een hiërarchische structuur (verbeeld in de 'hark') die bedoeld is voor het geleiden en selecteren van informatie en het functioneel sturen op verantwoording. In de hark wordt lineair gestuurd, op basis van instructie. Ze verbeeldt het hiërarchisch principe van delegatie van verantwoordelijkheden en vormde een succesvolle vorm van organiseren in het tijdperk van de industrialisatie en gecontroleerde schaalvergroting. De hark controleert vooral beweging. Ze heeft een grote bijdrage geleverd in de overgang van het tijdperk van 'mining for minerals' naar het tijdperk van 'mining for movement'. Maar de maatschappij verkeert nu in de fase van de overgang naar 'mining for meaning'.<sup>5</sup> En daarbij vormt dit klassieke model van delegatie van verantwoordelijkheden meer en meer een beletsel voor verdere groei. In de hark worden verantwoordelijkheid formalistisch toebedeeld. Het model representeert een organisatiediscipline die sterk bureaucratisch van karakter is. Ze blokkeert persoonlijke verantwoordelijkheid, omdat ze de functionele en hiërarchische verantwoordelijkheid zo sterk benadrukt.<sup>6</sup> Het model is niet in staat leidinggevend en (groepen van) medewerkers te faciliteren als het erom gaat verantwoordelijkheid te nemen. En juist dát vermogen is cruciaal in de netwerkorganisatie die zich aan het vormen is.

### **Netwerkdiscipline**

Onze werk- en leefwerelden veranderen, de samenstelling en karakter ervan, net als de omgeving ervoor. Wij leven niet meer in homogene leefwerelden en werken niet meer in overzichtelijk geordende ketens van verantwoordelijkheden. Zelfs de strenge bureaucratieën raken doordrongen van de flexibele realiteit van het netwerk. Die wordt misschien nog wel het sterkst gekenmerkt door interactie. Dat maakt dan ook dat verantwoordelijkheden niet alleen maar meer onder- of bovengeschiedt zijn. In het netwerk verliest verantwoordelijkheid zijn formalistische en functionalistische karakter en wordt ze tot een handelingsbegrip. De relaties zijn niet langer verticaal, maar veeleer horizontaal gerangschikt. En ook niet meer één op één, maar één-op-twee. In een netwerk heb je niet slechts met de volgende in de hiërarchische rij te maken. Daarin heb je altijd met meerdere actoren te maken, minimaal met twee. Alles draait om het verbinden van werkzaamheden en om het verbinden van mensen. Het gaat om een drieslag: zij moeten niet alleen maar iets, maar willen ook iets. En wie daar wat mee doet, die heeft een ander nodig. Naast de 'hark' komt de 'driehoek' te staan als werkende structuur.

---

<sup>5</sup> *Mining for meaning*, C.A. de Vries, Association of Management Consultancy firms (AMCF), Paris, October 12th, 2001, *Creative Destruction*.

<sup>6</sup> *Zie voor een uitgebreide behandeling van deze problematiek ook De open samenleving en haar vrienden, in discussie met Jan Glastra van Loon, red. C.W. de Vries en K. Schuyt, Amsterdam/Meppel 1995.*

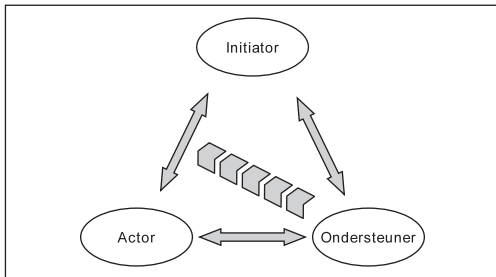


Fig. 1. Werken met driehoeken, op rollen en op relaties

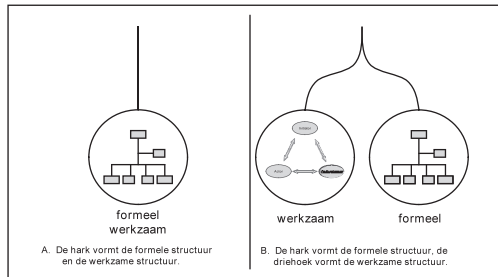


Fig. 2. Onderscheid tussen de werkzame en de formele structuur

### Vereiste van wederkerigheid

In die nieuwe cultuur gebeuren de dingen niet meer primair op basis van instructie, het al of niet by memo doorgeven van wat moet. In de driehoek wordt interactief gestuurd op basis van verbinding en communicatie. Als je echt verwacht dat mensen hun verantwoordelijkheid nemen dan moet je ze vragen wat zij belangrijk vinden aan het onderwerp wat speelt. De driehoek treedt pas in werking wanneer: iemand iets belangrijk vindt en daarom de relatie aangaat met een volgende, die er iets mee wil doen en zich ervan bewust is dat het alleen maar gaat lukken als iemand anders dáár weer op faciliteert. Interactie is verzekerd, wanneer deze drie rollen zich met elkaar verbinden. Een vereiste is dan de wederkerigheid in de relaties. En dat kan alleen wanneer ieder zelf verantwoordelijkheid mag nemen. Wanneer alle drie voor zichzelf verantwoordelijkheid neemt in relatie tot wat hij van de ander wil, dan creëert dat de wederzijdse aantrekkelijkheid die de dynamiek veroorzaakt die nodig is om resultaten te boeken.

### Vereiste van reflectie

Een tweede vereiste is de reflectie. In de driehoek reflecteer je op wat je doet in relatie tot de ander. Om dat mogelijk te maken heb je de ander dus nodig. Maar die ander werkt niet op zijn eentje, maar altijd weer in relatie tot een derde. Hier wordt nog een volgende stap duidelijk: je richt je niet alleen op de ander, maar ook op de relatie tot de degene die voor haar of hem bij uitstek belangrijk is. Je hebt dus niet alleen de rollen op de omtrek van de driehoek. Belangrijk is deze (binnen-)werking van de driehoek. Elke hoek faciliteert op de verbinding van twee rollen aan de overzijde van de driehoek.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Deze procesmatige werking van de driehoek is uitgewerkt in een aantal stukken die verkrijgbaar zijn bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Een uitgebreidere beschouwing is gepubliceerd in het tijdschrift *Opleiding en Gezondheidszorg*, nr 6, oktober 2005.

Deze twee vereisten, die van wederkerigheid in de relatie en die van de reflectie op de relatie vormen tezamen het geheim van het succes. Is de hark al verleden tijd? Integendeel, de hark is nog steeds functioneel. Ze wordt alleen steeds minder een werkende en meer een formele structuur, waarin niet de verantwoordelijkheid, maar de verantwoording wordt geregeld. De driehoek verbeeldt veel krachtiger de werkende 'structuur'. En in verhouding staan zij tot elkaar en kunnen ze elkaar dienen. Dan wordt de hark voor de driehoek een middel om te checken of wat men wil, ook goed is om te doen, in het licht van al het overige (het 'beleid'). Dat wil zeggen: als de initiator een idee heeft en iets wil, dan zal hij dat checken in de hark. Degene bij wordt gecheckt, geeft geen toestemming, maar kijkt samen met de initiatiefnemer hoe het past of passend gemaakt kan worden met de andere voornemens die er zijn. Waar het dus op aankomt in de organisaties is het zoeken van de balans tussen hark en driehoek of tussen verticaliteit en horizontaliteit in de relaties.



# 4

## Strategie 4. Verbindend organiseren

De strategie van het verbindend organiseren wordt toegepast in organisaties waar het leiderschap de beperking van de strategieën van zowel het zindelijk als het minderend organiseren heeft ondervonden en ook met het werken aan conflicten er niet uitkomt. Dan komt het aan op de vraag je het aandurft om medewerkers ook werkelijk aan te spreken op hun verantwoordelijkheid en authenticiteit. Het maken van keuzen en vinden van nieuwe oplossingen gebeurt bij deze strategie primair in de relatie tussen de betrokkenen. Daarom noemen we deze strategie 'verbindend organiseren'.

### Een provincie

Als voorbeeld nemen we de situatie in een provincie. De druk op de ruimte neemt er al maar toe en de vraagstukken van werkgelegenheid, wonen, bereikbaarheid en gezondheid-welzijn raken in toenemende mate verknoot. De traditionele instrumenten van de provincie, zoals wetgeving en subsidies, geven geen antwoord meer op de ruimtelijke verrommeling, congestie en onveiligheid die ontstaat. Het bestuur van de provincie heeft nu een omvattend doel geformuleerd dat kan worden samengevat onder het begrip 'duurzame provincie'. Het management van de betrokken milieufdeling realiseert zich nu terdege dat ze deze doelen niet op eigen kracht kan realiseren. Intensieve samenwerking zal nodig zijn met andere afdelingen en sectoren binnen de provincie en ook met andere overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven. De mensen van de afdeling echter zijn goed in hun vak en heel loyaal aan de organisatiedoelen. Zij zijn gewend om met anderen te overleggen over inhoudelijke zaken zoals geluidsnormen, emissiegegevens en veiligheidscoëfficiënten. De afdeling investeert bovendien fors in vernieuwing. Medewerkers zijn naar trainingen projectmatig werken geweest en de afdeling neemt deel in tal van innovatieprojecten waar externen bij betrokken zijn. Eigenlijk is de hele afdeling doordrongen van de noodzaak tot innovatie. De vertaling naar het werken van alledag blijkt alleen nog steeds een struikelblok. De routines zijn sterk. Ook in innovatieve projecten met externe stakeholders vallen de medewerkers nog steeds terug in de rol van inhoudelijk deskundige en handhaver van wet- en regelgeving. Bovendien ervaren de medewerkers een hoge werkdruk. Het management komt dan ook tot de conclusie dat het strategisch vermogen van de afdeling een forse impuls verdient.

Maar hoe vergroot je het strategisch vermogen van een afdeling? Een belangrijke doorbraak ontstond toen het management van de afdeling concludeerde dat een slagvaardiger houding alleen kon worden bereikt, wanneer alle medewerkers ook echt zelf zouden gaan werken aan hun eigen strategisch vermogen. Medewerkers werden gestimuleerd om niet meer op elke impuls uit de omgeving

inhoudelijk te reageren. Bovendien werden ze gestimuleerd de reflex te onderdrukken dat ze alles zelf en alleen moesten doen. De nieuwe lijn luidde als volgt: Denk na over wat je zelf nou écht belangrijk vindt en stel je dan concreet voor wat het resultaat moet zijn en wat je dan ziet gebeuren wanneer dat geboekt wordt. Ga vervolgens na wie of wat je daarbij kan helpen en maak een driehoek: initiator, realisator, facilitator. Ga in deze driehoek het gesprek met elkaar aan en onderzoek hoe je elkaar kunt helpen om goed in je rol te komen en het resultaat te boeken dat je wilt.

Met deze manier van focussen ging men aan de slag. Niet ongefaciliteerd, er was ondersteuning van buiten nodig om ook echt te leren in de drie rollen te gaan denken en handelen. Het oefenen nam enkele maanden in beslag. Daarna organiseerde de afdeling eigen 'driehoeken', zowel binnen als buiten.

De afdeling ziet medewerkers na enige tijd ook nieuwe competenties ontwikkelen. Er wordt beter naar elkaar geluisterd, minder tijd besteed aan discussies zonder eigenaar en de medewerkers voelen zich langzaam maar zeker meer in staat hun eigen workload te organiseren. Maar minstens even belangrijk is dat men ervaart dat er nieuwe verbindingen, nieuwe vormen van samenwerking ontstaan. Zonder dat daar veel bureaucratie aan te pas komt wordt er resultaatgericht gewerkt met collega's uit verschillende sectoren. En men ervaart ook dat de nieuwe competenties de medewerkers helpen buiten het Provinciehuis met andere organisaties effectiever samen te werken. Per saldo nemen de medewerkers van de afdeling meer verantwoordelijkheid voor hun werk. Op de basis van drie werkprincipes wordt er gebouwd aan een duurzame provincie: focussen, verbinden en communiceren.

### **Hier en nu... daar en straks**

De klassieke organisatievormen zijn succesvol gebleken in de afgelopen honderden jaren. Ze worden gekenmerkt door het trechteren en filteren van informatie en door een scherpe grens tussen 'binnen' en 'buiten' de organisatie. 'Binnen' functioneert de organisatie als een functioneel sociaal systeem, met duidelijke en formeel gestoelde hiërarchieën en ingesleten gewoontes en gebruiken. 'Buiten' is voor de organisatie het domein waarin ze functioneert en positie opbouwt. En 'buiten' is ook de omgeving, die een eindeloze bron van input vormt (zoals arbeidskracht, geld, informatie, maar ook water, materialen, energie, ruimte en voedsel) en die onbeperkt 'afval' opneemt.<sup>8</sup> De organisatie bestaat bij de gratie van die grens tussen binnen en buiten. Daarom neemt ze bijna per definitie geen verantwoordelijkheid voor 'buiten'.

En hier wordt de frictie duidelijk die de roep om duurzame ontwikkeling opwekt. Want die laatste gaat nu juist over het nemen van verantwoordelijkheid voor de effecten van handelen 'hier en nu', maar ook 'daar en straks' en dus ook... buiten. Uit deze kleine logische redenering blijkt hoe de traditionele organisatie het obstakel vormt voor duurzame ontwikkeling.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> In hun manifest *Cradle to cradle*, New York 2002, wijzen McDonough en Braungart op het structureel downgraden van de omgeving door organisaties die zich los zien van hun omgeving.

<sup>9</sup> *Organisaties hinderen duurzame ontwikkeling. De individuele medewerker ervaart dat op veel verschillende manieren. Zie ook bijlage 1.*



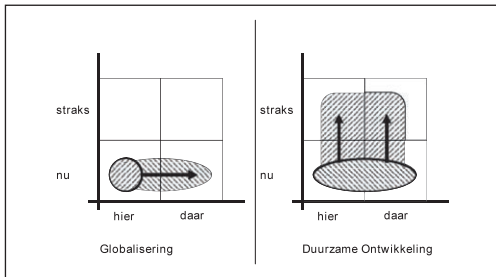


Fig. 3. Duurzame ontwikkeling is na globalisering de volgende impuls voor innovatie

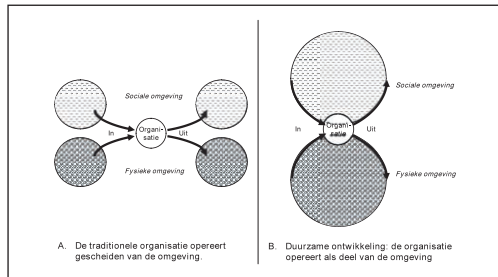


Fig. 4. Duurzame ontwikkeling houdt in dat de organisatie de wederkerige relatie met de omgeving productief maakt

Interessant is echter hoe poreus de grens tussen binnen en buiten al is geworden, door effecten van informatisering en globalisering. De afgelopen decennia zijn organisaties meer en meer genoodzaakt als netwerken te gaan functioneren. En netwerken zijn afhankelijk van de ontwikkelde interactiviteit. Ze zijn gebaat bij de verantwoordelijkheid die de deelnemers nemen voor het eigen handelen en hun eigen functioneren in relatie met hun omgeving. Netwerken hebben heel andere regels om 'binnen' en 'buiten' te definiëren dan traditionele organisaties. Netwerken zijn nu juist gebaseerd op wederkerige relaties, ook tussen binnen en buiten.

In een traditionele organisatie is het management verantwoordelijk voor de continuïteit van de organisatie. Daarbij is de organisatie zowel doel als omgeving en in de mate waarin ze de continuïteit mogelijk maakt, is de organisatie een middel. Zo bezien kan ze dus heel eenvoudig groeien ten koste van de omgeving. Leiderschap dat zich wat aantrekt van duurzame ontwikkeling richt zich opnieuw op de grens en dus de relatie tussen organisatie en omgeving. Continuïteit van de organisatie is dan mogelijk wanneer de omgeving kwaliteit behoudt of nog beter, aan kwaliteit wint.

De traditionele organisatie ontbeert niet alleen de competenties en de cultuur om wederkerige relaties met de omgeving te ondersteunen of te stimuleren, ze blokkeert ze ook. Maar in de mate waarin ze die blokkeert, blokkeert ze haar eigen strategische ontwikkeling. Hier zien we de parallel tussen de er binnen en buiten een organisatie gebeurt. De wereld is echt veranderd. En dat dringt zich nu ook op aan zelfs het meest koppige leiderschap. Binnen kan de strategische organisatie zich niet meer permitteren om onverschillig te blijven tegenover de relatie tussen de werkzame structuur van het netwerk en de formele structuur van de hark. Dat zelfde geldt voor een organisatie die door de groei van de externe urgentie wordt gedwongen zich iets aan te trekken van haar omgeving.

Wat daar groeit, is wederzijdse afhankelijkheid tussen de doelen die de organisatie voor zich zelf en die de omgeving voor zichzelf stelt. De ontwikkeling van nieuwe competenties en culturen moeten het in beide gevallen mogelijk maken om wederkerige relaties op te bouwen: in het ene geval tussen formele en informele systemen en in het andere geval tussen de systemen binnen en buiten. Om te kunnen dóórontwikkelen zijn bemiddelende organisatievormen nodig. Duurzame ontwikkeling is de katalysator die het organisaties mogelijk maakt niet alleen te leren op het niveau van het individu en de organisatie, maar ook te leren op systeemniveau.



# 5

## Strategie 5. Zinderend organiseren

**Deze strategie is een wenkend perspectief voor organisaties, die duurzame ontwikkeling inzetten om ook zichzelf structureel te veranderen. Ze zijn intens gefocust op het behalen van duurzame resultaten. Met dat doel voor ogen ontwikkelen deze organisaties het ondernemende vermogen om telkens weer nieuwe relaties met de omgeving aan te gaan. We noemen deze strategie daarom 'zinderend organiseren'.**

### **Zinderend organiseren = ondernemend organiseren**

Centraal staat hier het idee dat de organisatie, ook als formele structuur, medewerkers en groepen van medewerkers in staat stelt om te gaan denken in termen van wederzijdse aantrekkelijkheid. Om afhankelijk van de context en het beoogde resultaat steeds andere relaties en samenwerkingsvormen met de omgeving aan de gaan. Veel van deze organisatievormen en stijlen verdwijnen na korte tijd, andere blijven langere tijd actief. De organisatievormen, de manieren van werken en van verantwoording, zijn geen doel op zich, zij worden mééontwikkeld in de productieve werkrelaties.

In de praktijk wordt duurzame ontwikkeling dan dus ingezet als hoger doel (aan de top van de driehoek), waar de gekozen organisatievorm regelmatig aan wordt getoetst. Het is goed hier even bij stil te staan. In eerdere strategieën werd duurzame ontwikkeling ervaren als complicerende en in zekere zin een remmende factor. De strategie van het zinderend organiseren gebruikt duurzame ontwikkeling om in de organisatie het vermogen tot ondernemend handelen te versterken. Het ondernemende handelen vormt de belangrijkste voorwaarde om te innoveren. Twee elementen uit de vorige strategie van het verbindend organiseren vormen de pièce de resistance van de ondernemende attitude, dat zijn focussen en de gerichtheid op de ander.

Eén element willen we hier nog benadrukken. Centraal in een gefocuste manier van werken staat het feit dat je reflecteert op je handelen. Reflectief werken betekent dat je je los maakt van de stille kracht van de routines. Reflectie is dan ook de smeerolie van een ondernemende organisatie en vormt dan ook één van de belangrijkste competenties van de strategie van het zinderend organiseren.

## Een provincie

In een provincie kiest men ervoor om het accent te leggen op gebiedsontwikkeling. Men realiseert zich dat zoiets een nieuwe manier van werken vergt. De vele conflicterende ruimteclaims kunnen met de bestaande instrumenten en werkwijzen niet evenwichtig en duurzaam worden behandeld. De provincie neemt zich nu voor om in strategische projecten interactief en ontwikkelingsgericht te gaan werken. In deze projectteams zullen de verschillende provinciale afdelingen minder verkokerd en versnipperd uit de verf moeten komen. En bovendien zullen maatschappelijke actoren vroegtijdig in het proces betrokken worden om mede de verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor keuzes en uitvoering. Overleg vindt ook plaats tussen de betrokken gedeputeerden, directie en projectleiders. In deze driehoek wordt gesproken over wat projectleiders nodig zullen hebben om te kunnen doen wat van hen wordt gevraagd en over het proces dat daarin kan voorzien. Eén van de conclusies is dat het management zal moeten voorzien in de facilitering van de projectleiders in enerzijds hun relatie tot de bestuurder en anderzijds tot de belangrijkste stakeholders.

De centrale ondersteuningsrol valt nu toe aan de manager van de afdeling strategische projecten. Zij voelt zich verantwoordelijk voor het realiseren van deze dubbele doelstelling, namelijk inhoudelijke resultaten binnen de projecten en nieuwe en interactieve werkprocessen binnen de provincie. Ze stelt voor om met de drie partijen tot de lessons learned te concluderen voor elk project. De patronen die kunnen worden herkend worden gebundeld in een provinciaal receptenboek over gebiedsontwikkeling. Omdat elke les bijzondere eigenaars heeft, kan iedereen om hulp en informatie worden gevraagd. Zo ontstaat langzaam maar zeker een ware 'community of practise'. De manager van de afdeling strategische projecten stuurt doelbewust aan op het ontstaan van een bandbreedte van ervaringsdeskundigen. Zelfs de scheiding tussen binnen en buiten vervaagt hier en daar. Er ontstaan verschillende typen expertisenetwerken. Op die manier kan ze direct of indirect beschikken over de kennis op verschillende plaatsen binnen en buiten de eigen provinciale organisatie.

Als figuur 7 (zie pagina 27) gekanteld wordt, dan wordt duidelijk dat het organiseren, dat hier aan de orde is, in meerdere lagen geschiedt<sup>11</sup>.

## Competenties

Het werken in meerdere 'lagen' vergt verschillende competenties, die in traditionele organisaties niet of nauwelijks worden ontwikkeld. Daar worden medewerkers niet gestimuleerd zelf verantwoordelijkheid te nemen. In de netwerkorganisatie putten medewerkers echter uit de verschillende 'lagen' die ter beschikking staan. Zij ontwerpen zelf mede de condities die voor hun eigen effectieve werken noodzakelijk zijn. Daartoe ontsluiten zij zelf informatiebronnen en commitment. Dat kunnen zij omdat ze focussen, verbinden en daar dan ook op worden gefaciliteerd.

De derde kerncompetentie na focussen en verbinden is communiceren. De communicatie in en rond een dergelijke manier van organiseren is intensief en altijd mede persoonlijk gericht. Zelfcorrectie wordt dan meer regel dan uitzondering. En het leren vindt hier niet primair plaats op het formele en functionele organisatieniveau, maar op systeemniveau.

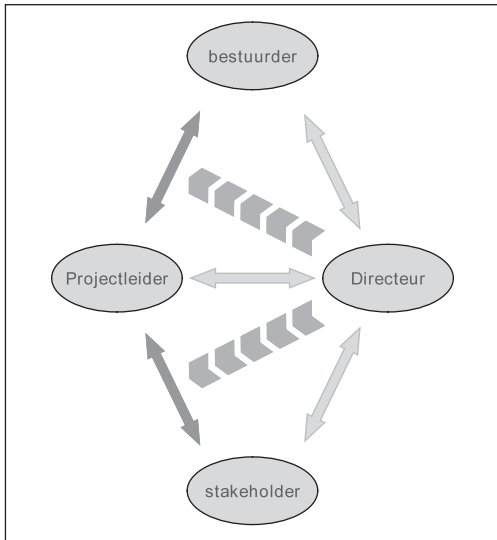


Fig. 5. In de organisatie die zinderend organiseert, weet de lijnmanager dat hij dient te faciliteren op de relatie tussen bestuurder en projectleider (A) en op de relatie tussen projectleider en stakeholder (B)

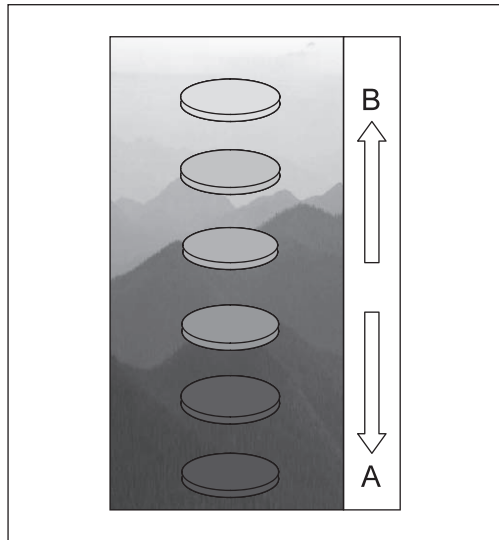


Fig. 7. Zinderend organiseren betekent dat de organisatie in 'lagen' werkt; tussen zeer formeel/langdurig (A) en zeer informeel/kortstondig (B)

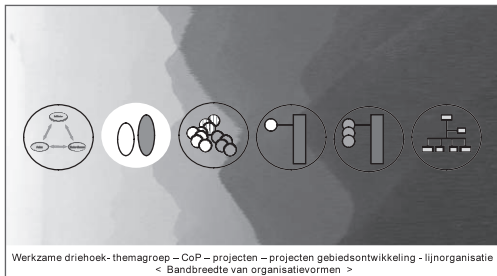


Fig. 6. Organisatievormen komen voor in een bandbreedte tussen meer of minder formeel en statisch

<sup>11</sup> Zie ook: Ton Voogt; *Managen in meervoudige context*, Delft, 1995

In verbinding met gelijkgestemden, binnen en buiten de organisatie, wordt er geleerd. En de rollen van initiator, realisator en facilitator, vormen de knooppunten van dat leren.

De organisatie die ervoor kiest om op een zinderende, ondernemende manier hun werk te organiseren laat duurzame sporen na. Daarmee onderscheidt deze organisatie zich, als ontwikkelingsgerichte organisatie. Die duurzame sporen zullen herkend worden en gaan bijdragen aan de identiteit en de professionele kwaliteit van de organisatie. Wanneer er meer van dit type organisaties komen, die van de input van hun omgeving gebruik weten te maken, dan wordt, omgekeerd, ook uitdrukkelijker zichtbaar welke organisaties sporen van uitputting en vervuiling achterlaten. Dat zijn de achterlijke, onderontwikkelde organisaties, waar het steeds moeilijker voor zal worden om nog maatschappelijk aantrekkelijk te zijn. Voor klanten én medewerkers zullen deze organisaties steeds minder aantrekkelijk worden, hoe 'goedkoop' ze ook zijn.



# 6

## Het bureaucratisch mechanisme voorbij

**De bureaucratische organisatie heeft zijn nut. Ze verankert verantwoordelijkheden in functies, maakt verantwoording mogelijk en verbeeldt als zodanig een kenmerk van een fatsoenlijke maatschappelijke ordening. In de periode na de Tweede Wereldoorlog echter heeft het bureaucratische mechanisme tot ver over de grenzen van de bureaucratieën de overhand gekregen. De overheid, maar ook grote bedrijven en de grote uitvoeringsorganisaties zijn overgegaan op een abstracte en regelgeleide manier van ordenen.**

Omvangrijke regelsystemen zijn ontworpen waaraan de economische en ook de sociale en culturele werkelijkheden werden onderworpen. Het effect is dat de klanten en meer in het algemeen individuen en burgers als functionaris behandeld worden, alsof zij een taak uitvoeren. Hier valt veel over te zeggen, maar hier is belangrijk dat voor iemand die initiatief en verantwoordelijkheid neemt, creatief en reflectief is, op die manier steeds minder ruimte over blijft. Verantwoordelijkheden, rollen en betrekkingen worden verbureaucratiseerd. Aan dat effect is veel van de maatschappelijke onvrede te danken die we de laatste jaren hebben zien groeien. Onvrede die xenofobe reacties teweegbrengt en dus óók sceptisch staat tegenover zoiets als... duurzame ontwikkeling.

De overheid krijgt steeds meer te maken met burgers die grote kennis van zaken hebben en ook verantwoordelijkheid willen nemen. Het systeem van regelgeleide ordening kon decennia doorgroeien, maar kampt nu met een grootscheepse legitimatiecrisis. Als overheid en dat geldt in feite voor elke andere organisatie, zul je moeten leren met een competente samenleving samen urgenties formuleren. Willen de overheden en de grote uitvoeringsorganisaties die slag maken, dan zullen zij voor nieuwe strategieën moeten kiezen.

De vijf strategieën, die we hier beschreven, hebben gemeen dat ze alternatieven zoeken voor de bureaucratische manier van organiseren. Bureaucratie is een functioneel systeem dat ondanks alle vernieuwing nog steeds een uitgesproken discipline kent. Het probleem is dat die discipline een meer reflectieve, verbindende en ondernemende manier van werken in de weg staat. Die blokkade treedt op wanneer onderwerpen of vraagstukken worden geagendeerd die minder gemakkelijk verwerkbaar zijn voor de ambtelijke dienst. Duurzame ontwikkeling is zo'n onderwerp. Dan namelijk worden eisen gesteld als het doorgronden van samenhang, samenwerken, gedeelde visie, nieuwe rollen, leren en interactie. En deze vereisten verhouden zich niet gemakkelijk tot disciplines van regulering, planning en controle, functionele scheiding, topdown, informatieselectie en systemen van bevoegdheid. Disciplines die zonder uitzondering gestoeld zijn op wantrouwen en dan ook wantrouwen tot gevolg hebben.

Hiertegenover plaatsen wij een ondernemende, waarderende benadering. Een benadering die uitgaat van het zelfvertrouwen en van daaruit kijkt naar de waarde van verbinden en het nut van communicatie.





# 7

## Epiloog: duurzaam organiseren

In het onderzoek dat we uitvoerden bij overheidsorganisaties lag de focus op leerblokkades: waarom wordt in organisaties over duurzame ontwikkeling zo vaak gezegd: “we willen wel, maar we kunnen het niet”.

We hebben in dit essay laten zien dat organisaties een natuurlijke neiging hebben hun omgeving te exploiteren en het ‘straks’ te verruilen voor het ‘nu’. En de bureaucratische reflex zet daarbij nog een keer verantwoording voorop ten koste van verantwoordelijkheid. Tijdens het onderzoek ontmoetten we verschillende strategieën die tot doel hadden duurzame ontwikkeling te stimuleren. Het effect van sommige strategieën leek ons hoogst tijdelijk, andere strategieën hadden een langere levensduur. We hebben deze ontwerpende strategieën hier beschreven als:

- zindelijk organiseren
- minderend organiseren
- hinderend organiseren
- verbindend organiseren
- zinderend organiseren

We hopen dat deze indeling medewerkers en leidinggevenden helpt te reflecteren op de prestaties van hun eigen organisatie, om direct daarna te kunnen focussen op de vraag wélke van deze vijf strategieën nu gaat helpen om het beter te doen. Voor dit doel is in bijlage 2 nog een samenvattend schema opgenomen. Graag wijzen we erop dat keuze voor de strategieën situationeel bepaald kan zijn. Een bepaalde sector kan overwegend gebruik maken van ‘minderend organiseren’, terwijl een bepaald projectteam binnen die sector het ‘verbindend organiseren’ centraal stelt. Interessant wordt dan de transfer tussen beide. Wanneer op deze manier gebruik gemaakt wordt van dit schema, dan geloven we dat de organisatie echt bezig is met duurzaam organiseren. De reflectie staat dan centraal. En die reflectie geschiedt op drie niveaus, namelijk (1) op de relatie tussen inhoud en het persoonlijke; (2) op de relatie tussen het persoonlijke en de bekwaamheid en (3) op de relatie tussen de bekwaamheid en de organisatie.

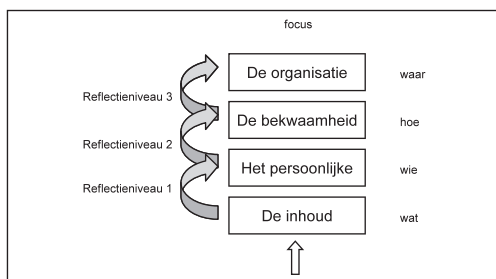


Fig. 8. Drie niveaus van reflectie bij duurzaam organiseren





# Bijlage 1. Leerblokkades

**Bron: Blokkades, die het Leren voor Duurzame Ontwikkeling binnen de overheid in de weg staan, resultaten uit de interviews bij Provincie Zuid Holland, Ministerie van V&W, Ministerie van Buitenlandse Zaken (Tjepkema, van Rooij en Methorst, oktober/november 2005). Verkrijgbaar bij LvDO, Kessels & Smit, The Learning Company.**

Onderzoek dat wij deden bij verschillende overheidsorganisaties leverde een breed spectrum van leerblokkades op, sommige meer cultuurgebonden, andere meer samenhangend met de structuur:

## **Defensieve routines (mechanismen om de status quo in stand te houden)**

1. "We doen het al lang joh"
2. Ja zeggen, nee doen...
3. "Why bother?" Je krijgt het toch nooit af.
4. Praten over duurzame oplossingen ligt soms gevoelig.
5. 'Not invented here' syndroom.
6. "Ik heb nog onvoldoende voorstelling van duurzaam werken".

## **Verkokering in de cultuur**

7. 'Jehova getuige' gedrag.
8. Eiland gevoel, zolderkamertjes
9. Tradities, intern gericht zijn.
10. Cynisch kijken naar verschillen ipv overeenkomsten
11. Gedachte "duurzaamheid is van de overheid"
12. Geen gemeenschappelijk begrip

## **Niet-leercyclus**

13. Geen reflectie, geen tijd voor leren.
14. Niet kunnen, durven experimenteren
15. "We zijn erg lief voor elkaar".

## **Verkokering in de structuur**

16. Verkokering in sectoren/afdelingen.
17. Fysieke afstand en impliciete afstand
18. Verkokering in bestuur/directie

### **Beleid en praktijk zijn gescheiden lagen**

- 19. Geen verbinding tussen politiek-beleid en visie-praktijk
- 20. Korte en lange termijn visie sluiten niet op elkaar aan.

### **Tempoverschillen, men loopt niet synchroon**

- 21. Gelijktijdige, maar verschillende dynamieken.
- 22. Projectuitvoerders hebben ander tempo dan adviserende afdelingen.

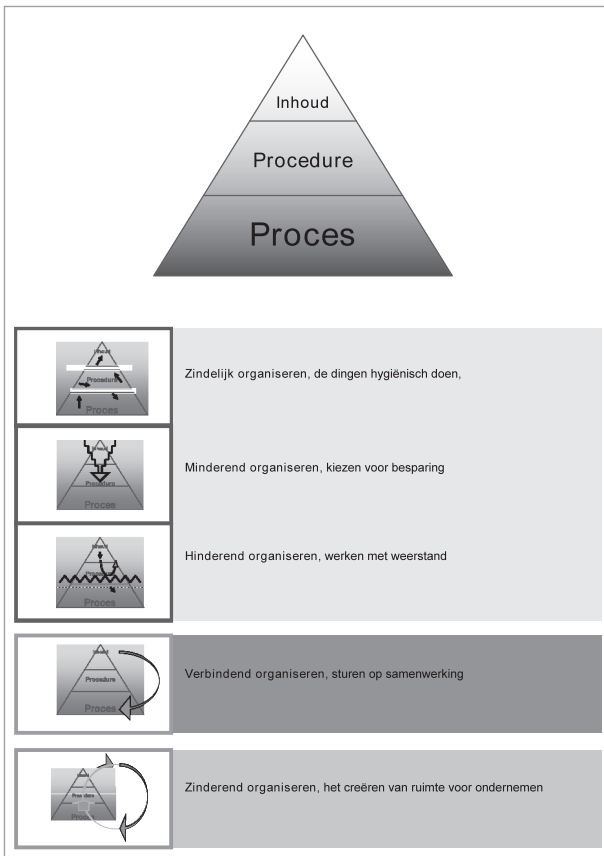
### **Schaarste**

- 23. Duurzame oplossingen bedenken betekent het betrekken van veel partijen.
- 24. Proces vraagt continue investering.
- 25. Er dreigen meer magere tijden aan te komen.



## Bijlage 2. Vijf strategieën voor duurzaam organiseren

Duurzame ontwikkeling betekent in de praktijk vaak dat het over inhoud gaat of over procedures. Dat maakt effectief communiceren erg moeilijk. De meeste mensen luisteren pas wanneer ze ervaren dat ze serieus genomen worden en dat er een relatie tussen 'zender en ontvanger' wordt opgebouwd. Er ontstaat een proces en de kans op een duurzaam effect (namelijk dat de boodschap blijft hangen) is veel groter. Hieronder zijn de vijf strategieën voor het organiseren van duurzame ontwikkeling schematisch weergegeven. Daarbij is gebruik gemaakt van de communicatiedriehoek, die aangeeft dat 'inhoud' moeilijk communiceert en relaties in processen zich er veel meer voor lenen.









## Duurzaam organiseren



**Cees Anton de Vries** is als adviseur en procesontwerper verbonden aan de RnR group te Driebergen. Hij houdt zich onder meer bezig met duurzame gebiedsontwikkeling. Samen met mensen zichtbaar maken wat er al is, maar nog verborgen blijft. Om dan te zoeken naar nieuwe verbindingen. Het ontwikkelen van nieuwe kwaliteit vanuit het bestaande, dat is wat Cees Anton drijft.

Cees Anton is daarnaast actief in de stedelijke vernieuwing, maar ook in het hoger onderwijs en in het openbaar bestuur. Daar maakt hij werk van thema's als lerende organisatie en sociaal ondernemerschap. Hij was in het verleden werkzaam bij de TU Delft, Milieu adviesbureau BOOM, HBO raad, ICS onderwijshuisvesting, Twynstra Gudde en learnRing.  
Email: [cvr@rnrgroup.nl](mailto:cvr@rnrgroup.nl)



**Christiaan de Vries** is verbonden aan de RnR group als organisatieontwikkelaar en als coach. Hij houdt ervan om met mensen te werken. Scherp te ontwikkelen en dwarsverbanden die helpen. Dilemma's door te ontwikkelen tot perspectieven die helpen. Werken aan processen is zijn corebusiness. Christiaan heeft cultuur- en sociale filosofie gestudeerd. Hij is als adviseur actief in provincies en bij departementen, in de gezondheidszorg, in het onderwijs en veelal bij managementontwikkeling. Christiaan is werkzaam geweest in de werelden van cultuur en politiek. Voor RnR was hij werkzaam bij Kessels & Smit, The Learning Company. Email: [cdv@rnrgroup.nl](mailto:cdv@rnrgroup.nl)

De essayreeks Duurzame Ontwikkelingen II draagt bij aan het denken over duurzame ontwikkeling in Nederland. Veel aandacht is er voor het functioneren van de overheid. Ook maatschappelijke verkenningen en inhoudelijke verdieping krijgt haar aandeel in deze reeks. Zoveel mogelijk worden daarbij handelingsperspectieven gegeven. Leren voor Duurzame Ontwikkeling richt zich op het versterken van individuen en organisaties om tot een duurzame(-re) samenleving te komen.

In de reeks Duurzame Ontwikkelingen II, Van denken naar Doen zijn verschenen:

1. *Duurzaam besturen (Cees Anton de Vries en Christiaan de Vries, RnR group)*