



■ Derk Hueting & Lia Hol

Een handreiking voor een andere kijk op organiseren

Natuurlijk organiseren!

Een duurzame levensstijl is een voorwaarde om te blijven bestaan. Dat geldt ook voor organisaties. Daarmee ligt duurzaamheid aan de basis van een nieuwe stijl van organisatieontwikkeling.

Welbeschouwd leven we niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk. We gaan van een *'Iconomy'* naar een *'Weconomy'*. De grootste uitdaging in onze organisaties is een *mindset* te ontwikkelen die daarbij aansluit. Dit vraagt in de basis een verschuiving van perspectief. Het vraagt anders kijken en anders denken. We

denken nu vooral in of-of, of jij wint of ik. We werken wel samen, maar vaak gericht op een tegenpartij. Cultuurfilosoof Feitse Boerwinkel stelde in 1971 al een andere manier van denken voor, het inclusiefdenken: 'Een denken dat er principieel vanuit gaat dat mijn welzijn niet verkregen kan worden ten koste van het welzijn van een ander of zonder de ander,

maar dat het alleen verkregen kan worden als ik de ander de kans geef om tot zijn recht en bestemming, tot zijn welzijn te komen' (Boerwinkel, 1971).

Deze uitspraak omschrijft precies de basis van duurzaam handelen. En-en denken impliceert duurzaamheid. Het is een manier van denken waarbij je je steeds afvraagt wat jij kunt doen om de ander te helpen zijn doelen te behalen.

Verandering mindset

Je kunt zeggen dat een organisatie pas volledig tot zijn recht komt als hij tegelijkertijd verantwoordelijkheid draagt voor het uit de verf komen van alle stakeholders, inclusief de samenleving en de aarde. Deze verandering van mindset kun je zien als een voorwaarde voor transitie naar een volgende fase van ontwikkeling. Duurzaamheid is daarmee geen milieu- maar een organisatieontwikkelingsvraagstuk. En dat raakt aan ons vak! In feite hebben we de opdracht om te helpen onze organisaties dusdanig te ontwikkelen dat ze volledig waarmaken waar zij in wezen voor bedoeld zijn (Hol, 2008). Er is werk aan de winkel. HR kan initiëren en begeleiden. De rol verschuift dan van adviseur en beleidsmaker naar procesbegeleider, padvinder en verbinder.

Sleutels voor natuurlijk organiseren

Op verschillende plekken wordt geëxperimenteerd met andere manieren van organiseren, waar we veel van kunnen leren. We analyseerden drie initiatieven: Breda DuurSaam, Natuurlijk Zeeland en Waalweelde Duurzaam. Ze zijn verschillend, maar hebben ook gemeenschappelijke kenmerken:

- Het proces speelt zich af tussen meerdere organisaties en de focus ligt op de creatie van iets dat nog niet bestaat;
- Het zijn nieuwe initiatieven, er is geen gemeenschappelijk verleden, geen erfenis;

- Vanaf het allereerste begin is duidelijk dat duurzaamheid richtsnoer is.

Deze kenmerken verschillen van die van veel

Breda DuurSaam

Er ontstaan steeds meer burgerinitiatieven die actief zijn op het gebied van lokaal voedsel, duurzame energie en sociale cohesie in de lokale gemeenschap. Breda DuurSaam is zo'n initiatief. Op initiatief van een enkele burger ontstond een collectief dat zich heeft afgevraagd wat nodig is om in Breda duurzame ontwikkeling in een versnelling te krijgen. De conclusie: er is iets nodig dat initieert, verbindt en stimuleert tussen alle bestaande instituties door, om ervoor te zorgen dat niet steeds de overheid, een enkel bedrijf of een individuele burger initiatief neemt op het gebied van duurzaamheid, maar het een collectieve inspanning wordt.

Voor dat doel is een coöperatie opgericht: Breda DuurSaam. Een greep uit de activiteiten die Breda DuurSaam ontplooit: een Duurzaam Speeddate Café (ontmoetingsplek), de 'Warmoezerij Wolfselaar' (moestuin naast sterrenrestaurant met voorbeeldfunctie), een belevingstuin bij een woonzorgcentrum, een Mobiel Zonnepark (zonnepanelen op braakliggende terreinen) en een openbaar watertappunt in het park. De aanpak in een aantal kernbegrippen samengevat: gewoon beginnen, authenticiteit (het voorbeeld leven), delen (niets voor jezelf houden, met iedereen je ideeën en gedachten delen om jezelf en anderen te verrijken).

bestaande organisaties. Die hebben een geschiedenis, zijn vaak gericht op behoud van wat er is, en duurzaamheid is meestal niet het leidende principe in de bedrijfsvoering.

Door de drie eerder genoemde initiatieven zorgvuldig en met enige wijsheid achteraf, te analyseren, ontdekten we bruikbare sleutels voor bestaande organisaties. We noemen ze sleutels voor natuurlijk organiseren (Hueting & Serrano, 2012), de naam die in Zeeland aan deze andere manier van organiseren wordt gegeven:

1. Het bestaande is niet fout of slecht, het werkt simpelweg niet meer. Vecht er niet tegen, begin gewoon iets nieuws. Zoek in je directe omgeving mensen die ook dat gevoel hebben en mee willen zoeken naar het nieuwe. Vertrek vanuit dat gevoel, zo zijn de drie initiatieven die we onderzochten begonnen.
2. Als je een paar 'maatjes' gevonden hebt, kijk dan eens verder om je heen. Er is zoveel niet benutte kennis, kunde en energie in de organisatie! Zoek naar mensen die graag meewerken en enthousiast zijn, ongeacht hun functie. Zoek op plekken waar je niet snel kijkt, zoek naar diversiteit. Hiermee creëer je ruimte om nieuwe verbindingen aan te gaan, met mensen samen te werken die je voorheen niet kende en andere invalshoeken te leren kennen. Grote kans dat er verrassende combinaties ontstaan die vernieuwing en creativiteit brengen, en de kwaliteit verhogen.
3. Maak samen een toekomstbeeld als inspirerende stip op de horizon. Benoem bij dat toekomstbeeld de principes waar dat toekomstbeeld aan voldoet en die leidend zullen zijn. Daarmee creëer je een doel en een toetsingskader voor besluitvorming.
4. Benoem vanuit dat toekomstbeeld samen de tussenliggende mijlpalen, doelen en acties. Zo wordt het behapbaar, door het eindresultaat steeds voor ogen te houden.
5. Wacht niet af, maak geen groot plan en vraag geen toestemming: begin gewoon. Met gelijkgezinden. Het vraagt lef om buiten de formele structuren te treden. Doe het voorzichtig en kijk wat er gebeurt. Doorslaggevend is de energie van de mensen die meewerken. Formele besluitvorming en financiële middelen zijn van ondergeschikt belang. Die volgen als de eerste resultaten zichtbaar worden en zinnig genoeg zijn.
6. Werk als *mensen* met elkaar samen en niet als *vertegenwoordigers* van een afdeling of belang. Je zult zien wat een verschil dat maakt.
7. Begrijp de ander, ook de lastpak. Daar wordt het resultaat beter van en het voorkomt irritatie. Als het lastig wordt, ga dan terug naar dat gevoel dat het bestaande niet meer werkt, daar heb je elkaar ontmoet!
8. Wees flexibel vastberaden. Hou vast aan het einddoel, maar beweeg op de weg ernaartoe mee met de energie in het proces.
9. Benut de derde positie: de helikopterview. Kijk af en toe van een afstandje naar het geheel, ook naar je eigen rol.
10. Heb geduld, geef het de tijd. Zodra je het gevoel hebt dat je moet trekken en duwen, laat het dan los. Kijk waar het proces voeding nodig heeft en geef het.
11. Zoek naar gedeelde waardepatronen en gebruik de verschillen; niet om te vechten, maar om te ontwikkelen. Hierdoor ontstaat werkelijke vernieuwing.

Elf waardevolle en bruikbare principes die positieve resultaten teweeg brachten. En toch, er is nog iets. Het wezenlijke in dit proces is moeilijk zichtbaar, maar onmiskenbaar en voelbaar aanwezig. Het is de grondhouding van de mensen die eraan werken. Die

Natuurlijk Zeeland

Natuurlijk Zeeland is een co-creatie van een aantal mensen van onder andere de Provincie Zeeland, Hogeschool Zeeland, Roosevelt Academy, Scoop (sociaal-cultureel onderzoeksinstituut), Impuls (economische ontwikkelingsmaatschappij), waarbij zich inmiddels ook de Zeeuwse Milieufederatie en de Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging hebben gevoegd. Natuurlijk Zeeland zoekt een manier om de bestaande kennis over het vormgeven van duurzame ontwikkelingen, te bundelen en te versterken via vernieuwende manieren van organiseren en samenwerken.

Een greep uit de activiteiten en resultaten tot nog toe: workshops met deelnemers uit allerlei geledingen van de Zeeuwse samenleving, inclusief jongeren, leidend tot een duurzaam toekomstbeeld (2040), daaruit afgeleid de 'Zeven Zeeuwse Ontwerpprincipes', de beschrijving van een aantal mijlpalen (te behalen in 2012-2020) en concrete lijnen van aanpak op vier 'banen': een jongeren- en onderwijsbaan, een overheden- en bedrijvenbaan, een kunst-, cultuur- en evenementenbaan, en een projecten- en initiatievenbaan.

Natuurlijk Zeeland kan omschreven worden als 'onafhankelijk platform met netwerkkracht zonder enige positiemacht of eigen financiële middelen'. Inmiddels zijn de kernelementen van Natuurlijk Zeeland opgenomen in het ontwerp omgevingsplan van de provincie en wordt Natuurlijk Zeeland een steeds serieuzer gesprekspartner voor het provinciebestuur.

is te typeren als de overtuiging dat deze samenleving vraagt om een nieuwe aanpak, om nieuwe manieren van organiseren waarin authenticiteit, loskomen van het ego en eigenbelang, delen en doen de kern vormt.

Deze grondhouding maakt het verschil en is daarmee voorwaarde. Sterker nog, als je werkt vanuit deze grondhouding is het proces ineens doodeenvoudig. En inspirerend, omdat je met elkaar aan het bouwen bent. Het is ook economisch interessant omdat het veel minder kost. Kijk bijvoorbeeld naar het concept van Buurtzorg: minder structuur, minder management, minder controle, meer eigen verantwoordelijkheid, meer contact met klanten, meer plezier.

Een rol voor HR

Vanuit deze grondhouding wordt ook duidelijk wat er van bestaande organisaties gevraagd wordt en waarom HR daar een rol in kan spelen.

Het is niet eenvoudig een proces op gang te brengen met zoveel diepgang en zulke verstrekkende gevolgen. Hoe ga je om met de heersende mores? Toch is het vanwege het grote belang voor de toekomst van de organisatie zeer de moeite waard om een poging te wagen. In onze ervaring zijn er genoeg HR-professionals die zien wat de samenleving van hun organisatie vraagt en met zo'n transitieproces aan de slag willen.

Als jij ook zo iemand bent, vraag jezelf dan af: wat was in de oorsprong de bestaansreden van deze organisatie (afdeling, vakgroep)? Wat is ten diepste onze opdracht? Welke betekenisvolle waarde kunnen onze producten en diensten vanuit die opdracht toevoegen aan al onze *stakeholders*, inclusief de samenleving? Wat is mijn rol nu?

Door het stellen van deze vragen breng je de organisatie in dezelfde uitgangspositie als een

nieuwe organisatie, je creëert ruimte voor een nieuw perspectief. Het verleden van de organisatie hoeft niet in de weg te zitten, maar reikt de essentie, het DNA, aan waarmee je verder kunt groeien. Zonder bevredigende antwoorden op deze vragen, zal je inspanning weinig opleveren.

Ben je geïnspireerd, maar voel je je een eenling of heb je geen idee waar te beginnen?

Misschien helpt dit:

1. Zoek mensen op die jouw denkbeelden delen. Mensen in jouw organisatie die ook staan te trappelen, maar in hun eentje geen beginnetje kunnen vinden. Zijn die er niet, zoek ze in je netwerk buiten de organisatie. Verbind je, praat met hen, voed je inspiratie, toets je ideeën. Laat het er niet bij zitten, ga ervoor. Dit alleen is al heel waardevol. Je straalt er iets mee uit en ook dát zet iets in beweging. Je omringen met inspirerende mensen houdt je gaande.
2. De meeste vernieuwende bewegingen beginnen ondergronds. Ga met gelijkgezinden gewoon aan de slag. Wat is jullie stip op de horizon? Welke principes en waarden horen daarbij? Welke doelen streven jullie na? Wat kun je nu al doen in je dagelijkse werk om die stip dichterbij te brengen? Je hebt geen beleidsnota's nodig en vooralsnog geen middelen. Wees je continu bewust van de onderliggende grondhouding, leidende principes en waarden en leef daarnaar. Vastberaden. Maak het zichtbaar in al je handelen. Daar komen interessante gesprekken van en dat is een goed begin.
3. Kijk of je op enig moment een vrijstaatje kunt creëren. Een plek waar het anders mag, waar de bestaande regels niet gelden, om dingen uit te proberen. Bijvoorbeeld je eigen afdeling of een project.

We leven in een boeiende tijd waarin we als HR discipline veel kunnen betekenen voor mensen en organisaties. We moeten wel kiezen. Gaan we voor afbraak of voor doorbraak (Laszlo, 2004), gaan we voor krimp of duurzame groei. Jouw keuze, jouw denken, jouw handelen doen er toe. ■

Waalweelde Duurzaam

Langs de Waal ontstond een initiatief om anders met het water om te gaan. Aanleiding was de dreiging van het stijgende water voor de aan de rivieren liggende dorpen.

Alle belanghebbenden langs de Waal ontwikkelden gezamenlijk een nieuwe visie. Het uitgangspunt was en is dat het water zijn natuurlijke loop moet kunnen hebben. Het water, dat we in de hiervoor liggende eeuwen met succes konden beheersen, werd nu weer het leidend principe in het ruimtelijk ontwerp. Door de manier van werken, gebeurde er iets bij de burgers, bedrijven, ambtenaren, wetenschappers en alle anderen betrokken bij dit initiatief: er ontstond creativiteit. Er ontstonden ideeën over drijvende snelwegen die kunnen meebewegen met de hoogte van het water, recreatie aan de geulen en plassen die in de uiterwaarden ontstaan door het komen en gaan van het water, schitterende wandelingen in de ruige natuur met een grote diversiteit, betere aansluiting van vervoer over water en weg wat duurzame bedrijvigheid stimuleert, waterwoningen die zo gebouwd zijn dat mensen er bij hoog water gewoon kunnen blijven, energieopwekking door het water en ga zo maar door. Ineens werd een mooi toekomstbeeld een reëel perspectief.

Literatuur

- Hueting, D., & Seranno, E. de (2012). Natuurlijk organiseren. *Working Paper no. 21, serie 'Duurzaam Organiseren Doen'*, Nijmegen School of Management (RU), <http://www.duurzaamorganiserendoen.nl/papers/natuurlijk-organiseren>.
- Buurtzorg Nederland heeft een vernieuwend concept voor verpleging en verzorging aan huis ontwikkeld, <http://www.buurtzorgnederland.com>.
- Boerwinkel, F. (1971). *Inclusief denken, een andere tijd vraagt een ander denken*. Bussum: Unieboek N.V.
- Hol, A.M. (2008). HR draagt bij aan duurzaamheid. *Leren in organisaties*, 8(12). Rotterdam: Performa.
- Laszlo, E. (2004). *Je kunt de wereld veranderen, Naar duurzaamheid en vrede in een nieuwe wereld*. Deventer: Ankh Hermes.



Derk Hueting is eigenaar van Dhuet, bureau voor duurzame ontwikkeling, gevestigd in Breda. www.dhuet.nl



Lia Hol is eigenaar van Liaison, bureau voor loopbaan- en organisatieontwikkeling, gevestigd in Arnhem. www.liaison-hrm.nl

We zijn nieuwsgierig naar ervaringen met vormen van organiseren die oude structuren openbreken en een nieuwe op duurzaamheid gebaseerde samenleving zichtbaar maken. Deel ze met ons!