



# RIJNLANDS ORGANISEREN OM DUURZAAMHEID TE REALISEREN

Luc van Veghel en Eva Huppes

Hoe duurzaam is uw organisatie? Momenteel zien we in de Nederlandse maatschappij tal van transitieën ontwikkelen. Een periode van chaos ontstaat die de dynamiek van onze maatschappij structureel verandert: van de voedseltransitie tot de zorgtransitie en van de energietransitie tot de onderwijstransitie [1]. Nagenoeg iedere organisatie krijgt de komende jaren met meerdere transitieën tegelijk te maken. Ze komen voor de vraag te staan of ze mee willen bewegen in deze transitieën en in het verlengde daarvan is het aan hen uit te vinden welke veranderingen op hen van invloed zijn. Om in dit gigantische speelveld van verandering overeind te blijven, is het voor organisaties in toenemende mate belangrijk om aan de slag te gaan met duurzaamheid.

**D**ankzij deze transitie wordt de druk op organisaties (in het kader van duurzaamheid) opgevoerd vanuit twee verschillende niveaus. Op het ene niveau wordt vanuit de verschillende overheden nieuwe wet- en regelgeving gemaakt; wereldwijd, Europees en landelijk. In transitietermen begeven we ons in de institutionalisatiefase [2]. In Rijnlandse termen vinden deze veranderingen plaats op het bovenste schaaqbord (zie artikel dat Jaap Peters en Harold Janssen schreven), waarbij er naar een nieuw evenwicht gezocht zal worden tussen de drie P's van publiek, privaat en pluraal (iedereen). Op het andere niveau neemt bewustwording onder individuen (consumenten en burgers) die duurzamer willen leven toe [2]. Deze individuen bevinden zich op het onderste bord, waar zij allemaal samenkomen in een kleurrijk pallet van verschillende organisatievormen. Dit uit zich in verschillende duurzaamheidsinitiatieven zoals carpooling (met elektrische auto's), voedselcoöperaties in provincies, regeneratieve gemeenschapsboerderijen, voedselbossen, straten die samen hun huizen en hun straat vergroenen en het ontstaan van ecologische wijken zoals het Eemgoed in Almere (duurzaam wonen en leven).

### Ontwikkelmodus activeren

De organisatie bevindt zich tussen deze twee niveaus, op het middelste bord. Dit bord wordt gekenmerkt door drie B's. De buitenkant (de voorste lijn die in contact staat met de individuen in de leefwereld), de binnenkant (de ondersteuning) en het bestuur. Op dit niveau is het evenwicht bij veel organisaties momenteel ver te zoeken, doordat er een steeds grotere nadruk is gekomen op management. Ondersteuners voelen zich vaak het verleng-

stuk van het management en de vakmensen worden gereduceerd tot 'taakjesmensen' volgens protocollen en regels. Zowel de wetgeving vanaf het bovenste bord en de druk vanaf het onderste bord vragen echter om verandering op het middelste niveau en dan met name in de dynamiek tussen de drie B's.

Hoewel het wel eens lijkt alsof deze veranderingen, deze transitie, een recent fenomeen zijn, beweert John Kotter het tegendeel. Veranderingen zijn constant, zegt hij. Volgens Kotter vraagt dit aandacht voor drie aspecten. Allereerst, het begrijpen en benutten van de 'hard wiring' van menselijk gedrag. Wanneer we te maken krijgen met een verandering reageren we volgens een van de volgende neurologische paden; we proberen te overleven (survive: vechten, vluchten, bevriezen) en/of we proberen te ontwikkelen (thrive). Bij constante veranderingen raken mensen uitgeput als ze continu in de survive-modus staan. Mensen die het thrive-pad bewandelen, zijn veelal beter in staat met veranderingen om te gaan. Ook zijn moderne, diverse, organisatiestructuren die opereren vanuit een netwerkgedachte beter geëquipeerd om met veranderingen om te gaan. Een continue stroom aan verandering vraagt om leiderschap op ieder niveau, dus niet langer alleen van de top. Daarnaast zijn organisatiestructuren waarin ieder individu eigenaarschap toont in staat beter om te gaan met verandering [3]. Een Rijnlandse organisatie kan dus beter omgaan met verandering en dus met transitie die meer duurzaamheid vereisen.

### Duurzaamheid

Dankzij een Rijnlandse aanpak van organiseren kunnen organisaties beter meebewegen met deze veranderingen. Dit loopt echter op de feiten vooruit.

Laat ons beginnen met het concept duurzaamheid zelf. Aangezien er tal van definities bestaan die duurzaamheid beschrijven, moeten we ons afvragen welke we dan moeten gebruiken als het gaat over duurzaamheidsambities realiseren? Binnen de wetenschap en vanuit overheid en maatschappij is er geen consensus over wat duurzaamheid omvat. De meeste definities hanteren varianten van milieukwaliteit in het hier en nu, economische welvaart voor toekomstige generaties en/of sociale gelijkheid elders op de wereld. De definitie van duurzaamheid, die wij graag hanteren is daarom: duurzaamheid is het voldoen aan de behoeften van de huidige generatie overal ter wereld op het gebied van milieukwaliteit, economische welvaart en sociale rechtvaardigheid, zonder de behoeften van toekomstige generaties in gevaar te brengen. Concreet kan dit, voor voedsel bijvoorbeeld, betekenen dat verschillende organisaties samenwerken in een werkgemeenschap om voedsel te maken zonder overmatige stikstofuitstoot, tegen eerlijke prijzen voor alle partijen en zonder de bodem uit te putten.

**Werkgemeenschap is een min of meer langdurig samenwerkingsverband van mensen die op elkaar willen bouwen om een gezamenlijk doel te bereiken. Alle leden van de werkgemeenschap kunnen het geheel overzien, waardoor ze geen leiding nodig hebben.**

Zoals het hier staat klinkt het simpel en misschien is het dat ook wel. Rijnlands organiseren kan het perfecte antwoord zijn op de uitdaging van organisaties om duurzamer te worden. Het Rijnlands organiseren sluit aan bij wat Kotter beschrijft in het omgaan met veranderingen: mensen bloeien, er ontstaan nieuwe organisatiestructuren en leiderschap vindt plaats daar waar het nodig is; het evenwicht op de verschillende borden kan zich herstellen.

### Duurzame ambitie

Duurzaamheid realiseren door Rijnlands te organiseren, waar te beginnen? De meeste organisaties zijn al bezig met het thema duurzaamheid. Vaak komt de drijfveer hiervoor van buiten. De toenemende druk van het onderste en bovenste schaaqbord vraagt organisaties om te ontwikkelen naar een systeem van meervoudige waardecreatie, waarbij enkel winstmaximalisatie, door concepten

als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), de nieuwe CSRD-wetgeving en Milieu, Maatschappij en Governance (ESG) beoordelingscriteria in de organisatie te verankeren [4]. Wanneer de organisatie verdere duurzaamheidsstappen wil zetten, waar moet ze dan op focussen? Op welke principes kan een organisatie haar duurzaamheidsaanpak baseren? De klant centraal stellen? De wetgeving centraal stellen? Duurzaamheid vraagt om een andere aanpak. We weten namelijk van tevoren niet precies hoe de wereld verandert en hoe je als organisatie hierop inspeelt. Het draait dus vooral om een ontwikkelrichting, niet zozeer om een concrete stip op de horizon. Het Rijnlands organiseren biedt hier een waardevolle tool voor: de collectieve ambitie. Ofwel, wat is de bedoeling van de organisatie? Of specifieker, waarom spannen medewerkers zich in om samen iets te doen? De bedoeling van de organisatie kan zo simpel zijn als koekjes maken. Maar hoe verandert de bedoeling wanneer duurzaamheid een rol gaat spelen? Ga je dan als organisatie geen koekjes meer maken of juist duurzame koekjes? Verandert de bedoeling van de organisatie of blijft die hetzelfde?

De collectieve ambitie wordt gemaakt met iedereen. Dat gebeurt door met elkaar gesprekken te voeren over elkaars persoonlijke waarden, die steeds vaker opschuiven naar meer duurzame waarden. Denk aan rechtvaardigheid, diervriendelijkheid, milieuvriendelijkheid en begrippen als transparantie, natuurlijk en regionaal als het om voedsel gaat [5]. Dankzij deze (veranderende) persoonlijke waarden in combinatie met een opengestelde dialoog voor iedereen in de organisatie, kan een duurzame collectieve ambitie vormgegeven worden. Veel leiders falen juist in het benutten van het creatieve potentieel van hun medewerkers. Ze zien niet in dat motivatie en resultaat verbeteren wanneer de collectieve ambitie gebaseerd is op de persoonlijke waarden van de medewerkers [6]. Zoals de collectieve ambitie van het koekjesbedrijf. Als deze organisatie medewerkers heeft die gezonde producten willen leveren, of die duurzaam willen produceren, kan de collectieve ambitie veranderen: een gezond koekje duurzaam produceren. Een dergelijke ambitie kan betekenen dat er gezocht moet worden naar verbindingen met andere organisaties om haar te realiseren. Immers, duurzaamheid is haast nooit een probleem van één enkele organisatie.

## ONDERSTEUNERS VOELEN ZICH VAAK HET VERLENGSTUK VAN HET MANAGEMENT EN DE VAKMENSEN WORDEN GEREDUCEERD TOT 'TAAKJESMENSEN'

Neem Herenboeren. Herenboeren is een groeiende burgerbeweging die aantoont dat de productie van ons dagelijks voedsel anders, beter en bovenal duurzamer kan. Natuurgedreven Grondgebruik stelt elke dag een gezonde en vitale bodem centraal. Stichting Herenboeren Nederland biedt ondersteuning en het vergaren en ontsluiten van kennis. Met (kennis) partners, terreineigenaren en overheden werkten zij in 2016 en begin 2017 aan een Green Deal.

## Verbinden

Het werken aan oplossingen voor duurzaamheidsuitdagingen kan het beste in samenwerking met andere spelers gebeuren, omdat de problemen te complex zijn om alleen op te lossen en omdat ze door iedereen in de werkgemeenschap gevoeld worden. Doordat een duurzaamheidsoplossing gepaard gaat met een nieuwe status quo, kan deze zowel kansen als bedreigingen voor (samenwerkende) organisaties opleveren.

Neem als voorbeeld de stikstofcrisis. Een inkrimping van de veestapel kan een bedreiging zijn in de vorm van leveringsproblemen in de toeleveringsketens. Het kan juist ook een kans zijn. Denk bijvoorbeeld aan een samenwerking met startups die zich met plantaardige eiwitten bezighouden. De kunst is om in dergelijke perioden van chaos kansen te vinden in plaats van bedreigingen [7].

Verschillende vakmensen uit verschillende organisaties zullen dus intensiever met elkaar samenwerken. Voor de organisatie is het dan van belang dat deze vakmensen, die actief zijn aan de buitenkant, niet te managen maar te ondersteunen vanuit de binnenkant. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan, het vraagt om leiding geven in plaats van managen. Deze manier van samenwerken vraagt om persoonlijke ontwikkeling van ieder individu, ofwel een bepaalde mate van zelfbewustzijn en zelfreflectie. Van het bestuur en de managers vraagt het ontwikkelen of afleren van bijvoorbeeld een bepaalde mate van controle willen hebben en juist leren met vakmensen in gesprek te gaan om te vragen wat zij nodig hebben. Ook bij de vakmensen is een mate van zelfbewustzijn nodig. Zij moeten in staat zijn om helder te krijgen wat de grenzen zijn van hun eigen kunnen. Niet vanuit een functieprofiel, maar vanuit hun vakgebied. En waar hebben zij ondersteu-

ning nodig van andere vakmensen, ondersteuning vanuit de binnenkant van hun eigen organisatie, ondersteuning vanuit de verschillende organisaties, of ondersteuning in de vorm van bijvoorbeeld technische tools? Zij moeten leren om te kunnen improviseren wanneer de situatie erom vraagt. Het canvas Rijnlands organiseren geeft richting aan hoe iedereen met elkaar wil samenwerken. Wanneer de vakmensen gestimuleerd worden om hun vak uit te oefenen en om daarin hun leiderschap en eigenaarschap op te pakken, dan zullen zij ook meer vertrouwen ervaren. Hierdoor wordt het neurologische pad van thrive vaker doorlopen dan het survive-pad, wat het gemakkelijker maakt om de collectieve ambitie waar te maken.

## Begin klein en heb vertrouwen

Is de ambitie helder, begin dan in de organisatie met een groep mensen die eraan toe zijn om te veranderen. Zij hebben de duurzaamheidswaarden al geïnternaliseerd en zijn, ook privé, dagelijks met duurzaamheid bezig. Laat hen de nieuwe werkwijzen ontwikkelen, waarin de klant centraal staat, en ondersteun ze daarbij. Zorg ervoor dat zij een plek hebben waar ze dat kunnen doen, parallel aan de oude organisatievorm. Om even bij gezond en duurzaam voedsel te blijven, voedsel wordt zelden door één organisatie geproduceerd. De werkgemeenschap in zijn geheel realiseert deze collectieve ambitie, waarin iedereen actief initiatief neemt en bijdraagt. De leiders ondersteunen actieve samenwerking en zorgen dat de collectieve ambities van de verschillende betrokken partijen op elkaar af worden gestemd. De verbinding maken tussen de collectieve ambitie en de vakmensen is essentieel voor de realisatie van duurzaamheid als onderdeel van de bedoeling van de organisaties. Dit draait zowel om financiële ondersteuning en kaderstelling (waarbinnen vrij gehandeld kan worden) als om vertrouwen geven. Leiding (af)geven aan vakmensen wanneer de situatie erom vraagt wordt van belang, zodat gehandeld kan worden naar eigen inzicht om duurzaamheid te verbeteren. Ook in transities ligt de leiding vaak bij wisselende personen, afhankelijk van expertise en situatie. Om deze dynamiek van leiding delen te verbeteren, is zowel vakinhoudelijke- als leiderschapsontwikkeling nodig. Dan kunnen de vakmensen zelf antwoord geven op de vraag: wie kan nu het beste de leiding nemen?

# VERSCHILLENDE VAKMENSEN UIT VERSCHILLENDE ORGANISATIES ZULLEN INTENSIEVER MET ELKAAR SAMENWERKEN

Neem een groenteconservenfabrikant met een nieuwe collectieve ambitie. Ze willen actief bijdragen aan de eiwittransitie. Ze kunnen ervoor kiezen om in de productiehal, naast reguliere productielijnen, ruimte te reserveren voor het ontwikkelen en produceren van nieuwe producten en diensten. Hier werken boeren, inkopers, verkopers, productie, R&D, consumenten, marketeers etc. uit verschillende organisaties samen.

Wanneer de vakmensen het vertrouwen krijgen om de ambitie te realiseren, zullen zij zelf weten met wie zij verbinding moeten leggen. Zij schaken immers op het onderste bord. Leiders moeten het proces niet willen versnellen, maar hen tijd en middelen geven het zelf (optimaal) te regelen. Dan zal de organisatie in ieder aspect duurzaamheid uit gaan stralen. Dankzij de collectieve ambitie kan de werkgemeenschap zich in nieuwe richtingen uitbreiden. Stap voor stap verandert de organisatie en haar verschijningsvormen. Dat is omgaan met verandering.

## Concluderend

Het is voor organisaties in toenemende mate belangrijk om aan de slag te gaan met duurzaamheid om in het gigantisch speelveld van verandering overeind te blijven. De druk komt vanuit de overheden via wet- en regelgeving en vanuit individuen. De richting komt vanuit de organisaties; dankzij Rijnlands organiseren kunnen organisaties gemakkelijker omgaan met deze veranderingen. Nieuwe vormen van organisatiestructuren maken de werkgemeenschap wendbaarder. Door aanspraak te maken op ieders vakmanschap én de vakmensen te verbinden met de collectieve ambitie waarvan zij zelf deel uitmaken, vergroot dit de mogelijkheid om het thrive-pad te doorlopen, met duurzame resultaten voor de

leefwereld tot gevolg. Wanneer we onszelf kennen met onze talenten en beperkingen kunnen we eigenaarschap nemen vanuit ons eigen leiderschap. Wie precies leiding neemt doet er dan niet toe.



LUC VAN VEGHEL



EVA HUPPÉS

## Noten

- [1] Jan Rotmans, Mischa Verheijden. (2021). Omarm de chaos. Breda, Nederland: De Geus.
- [2] whitepaper voedseltransitie Rijnconsult.
- [3] webinar Kotter, J.P., Explore the latest trends in change, 28 juni 2022.
- [4] CSRD-wetgeving geldt voor alle beursgenoteerde bedrijven en grote ondernemingen die voldoen aan 2 of 3 criteria: meer dan 250 FTE, meer dan 40 miljoen omzet en 20 miljoen balanstotaal.
- [5] Wageningen University & Research (2021). *Agrifoodmonitor 2021: Duurzaam voedsel steeds belangrijker*. Geraadpleegd op 24 augustus 2022. <https://www.wur.nl/nl/onderzoek-resultaten/onderzoeksinstituten/economic-research/show-wecr/agrifoodmonitor-2021-duurzaam-voedsel-steeds-belangrijker.htm>
- [6] Barrett, R. (2014). *The Values-driven Organisation: Unleashing human potential for performance and profit*. Abingdon, Oxon, UK: Routledge.
- [7] <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/artikelen/2021/prijswinnende-systeem-milieu-verantwoord-vlees-eten.html>