

HANDEN EN VOETEN GEVEN AAN DUURZAAM ORGANISEREN.

**VANUIT EEN GROEIEND BEWUSTZIJN
HOE WE WILLEN LEVEN**

DR. TONNIE VAN DER ZOUWEN MCM
LECTORAAT SUSTAINABLE WORKING AND ORGANISING

LECTORALE REDE

HANDEN EN VOETEN GEVEN AAN DUURZAAM ORGANISEREN.

DR. TONNIE VAN DER ZOUWEN MCM
LECTORAAT SUSTAINABLE WORKING AND ORGANISING

In verkorte vorm uitgesproken: vrijdag 17 april 2015

COLOFON

Dit is een uitgave van Avans Hogeschool.
Uitgegeven ter gelegenheid van de
lectorale rede van Tonnie van der Zouwen.

Oplage:

1.000 stuks

Vormgeving en coördinatie:

Diensteenhed Marketing,
Communicatie en Studentenzaken,
Avans Hogeschool

Druk:

Drukkerij De Bondt

ISBN: 978-90-74611-56-5

©2015 Tonnie van der Zouwen/
Avans Hogeschool



"Scientific understanding and practical experience are like two legs without which we cannot walk"

Francisco Varela

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	9
1.1	Start van het lectoraat Sustainable Working and Organising	9
1.2	Duurzaamheid verkoopt niet, het verhaal erachter wel	9
1.3	De rode draad van dit verhaal	10
2	DE LOGICA VAN HET GEVOEL ALS KADER VOOR DUURZAME ONTWIKKELING	12
2.1	Niets zo praktisch als een goede theorie	12
2.2	Kapstok voor het kiezen van onderzoek en interventies	17
2.3	Duurzame ontwikkeling is toename in bewustwording	17
3	WAT BETEKENT DUURZAAMHEID?	19
3.1	Duurzaamheid kan positief of negatief zijn	19
3.2	Wat is duurzaam organiseren? Circles of Social Life	19
3.3	Van ego-systeem naar eco-systeem bewustzijn	22
3.4	Duurzaamheid in het hbo	24
4	DUURZAAM ORGANISEREN: CO-CREATIE VAN EEN GEWENSTE TOEKOMST	26
4.1	De noodzaak van organiseren met hele systeem van stakeholders	26
4.2	Wat zijn Large Scale Interventions (LSI)?	27
4.3	Koken met principes	30
4.4	Systeemdenken: De context van het vraagstuk verkennen	32
4.5	Actieve participatie van stakeholders, gedeeld leiderschap	33
4.6	Actieleren en actieonderzoek: Denken en doen niet scheiden	37
4.7	Betekenis maken: Zoeken naar een gezamenlijke basis voor actie	39
4.8	Wat levert het dan op?	42
4.9	Wanneer werkt het niet? Contra-indicaties	43

5	ACTIEONDERZOEK VOOR DUURZAAM ORGANISEREN	45
5.1	Wetenschappelijk verantwoord onderzoek aan het hbo	45
5.2	Wat is actieonderzoek?	47
5.3	Werkplaatsbijeenkomsten als hart van een onderzoeksproces	48
6	PLANNEN VOOR HET LECTORAAT	50
6.1	Activiteiten voor de komende vier jaar	50
6.2	Actuele thema's	51
6.3	Learning on the job traject duurzaam organiseren	51
6.4	Evaluatie transitieprocessen, multi-client benchmarking	52
	UITLEIDING	55
	DANKWOORD	56

1 Inleiding

1.1 START VAN HET LECTORAAT SUSTAINABLE WORKING AND ORGANISING

In april 2014 belt mijn collega Eva van der Fluit: “Heb je de advertentie van Avans gezien? Ze vragen lectoren voor duurzame ontwikkeling. Lijkt me wat voor jou.” Nu heb ik iets met kennis ontwikkelen en kennis delen, ik houd van onderzoek doen. Ik vind de combinatie van onderwijs, onderzoek en versterken van de praktijk dan ook heel aantrekkelijk. En het is maar voor drie dagen per week, ik kan mijn praktijk als organisatieadviseur ernaast houden. Zo kwam van het een het ander en nu sta ik aan het begin van een periode van vier jaar praktijkgericht onderzoek doen in het lectoraat Sustainable Working and Organising (SWO). Dit lectoraat maakt met vijf andere lectoraten deel uit van het nieuwe Expertisecentrum Sustainable Business (ESB) van Avans Hogeschool. In het meerjarenplan van de stuurgroep ESB (2014) staat dat dit Expertisecentrum als missie heeft “...*bij te dragen aan een duurzaam ondernemende samenleving in het algemeen en de ontwikkeling van een duurzame economie in het bijzonder, door gericht praktijkonderzoek op actuele thema’s uit het economische en het technisch bedrijfskundige domein. De focus ligt daarbij in eerste instantie op de regio, waarbij de relatie met nationale en internationale ontwikkelingen niet uit het oog verloren wordt*”

Plannen maken voor technologische en economische innovatie, zoals voor een circulaire economie, is een belangrijke eerste stap. Zorgen dat de plannen gaan werken in de praktijk is vaak een grote uitdaging. Het lectoraat SWO richt zich met praktijkonderzoek op de organisatorische kanten van duurzame ontwikkeling van mensen, organisaties en netwerken. Daarmee willen we een bijdrage leveren aan nieuwe en duurzame vormen van werken en organiseren. Ik zie dat als een HUB-functie die leidt tot meer verwevenheid van onderwijs, onderzoek en werkveld.

Tot zover de plannen. Maar waar gaat het nu over? Wat is duurzaam werken en organiseren?

1.2 DUURZAAMHEID VERKOOPT NIET, HET VERHAAL ERACHTER WEL

Duurzaamheid, duurzame ontwikkeling, duurzaam organiseren. Het zijn container begrippen waar iedereen zijn eigen invulling aan kan geven. Ik heb me er in de jaren tachtig en negentig als milieubioloog en -adviseur intensief mee beziggehouden. Eerlijk gezegd kan ik het woord *duurzaam* bijna niet meer horen. Dan heb je wel een probleem als lector Sustainable Working and Organising. Gelukkig

ben ik van nature een optimistisch mens, geneigd om te zoeken naar mogelijkheden in plaats van problemen. Ik word daarin gesterkt door een onderzoek van MVO Nederland (2015). De boodschap van dat onderzoek is dat duurzaamheid als label niet verkoopt, maar het verhaal achter duurzaamheid wel. Dat verhaal gaat bijvoorbeeld over lokale betrokkenheid, community gevoel, kleinschaligheid, gezondheid, authenticiteit of ambachtelijkheid. Verhalen die te maken hebben met hoe we willen leven.

De vraag ‘Hoe willen we leven?’ staat ook in de subtitel van mijn rede. Het is een grote vraag. Door de eeuwen heen hebben veel filosofen zich daarover gebogen, met een heel scala aan opvattingen. Het mooie daarin is dat voor elk standpunt dat je maar kunt verzinnen wel een bijpassende filosofische stroming te vinden is. Mijn standpunt is dat alles wat leeft tot bloei wil komen. Dat boeit me al van jongs af aan, daarom ben ik ook biologie gaan studeren. De filosofie die ik tot nu het best hierbij vindt passen is het gedachtegoed van Arnold Cornelis. Hij heeft zijn filosofie uitgewerkt in een bijna achthonderd pagina’s tellend boek met als titel *De Logica van het Gevoel* (Cornelis 1996). De kern van deze filosofie is het *tot bloei* komen van mensen. Tot bloei komen betekent niet een permanente staat van iets *goeds*, ook niet iets deterministisch als het bereiken van wat vooraf al vaststond. Het gaat om leren sturing te geven aan wat je als zinvol ervaart. Niet alleen op de korte termijn, maar ook op de langere termijn. In wezen gaat het dus om hoe we willen leven.

1.3 DE RODE DRAAD VAN DIT VERHAAL

Wat mij fascineert is hoe het lectoraat met onderzoek kan bijdragen aan dat leren sturen, aan het tot bloei komen voor duurzame ontwikkeling. Ik heb ideeën over hoe je dat kunt aanpakken. Daarbij deel ik de uitspraak van Francisco Varela (1991) dat “*Scientific understanding and practical experience are like two legs without which we cannot walk.*” Het lopen op twee benen van theorie en praktijk wil ik ook in mijn verhaal laten zien. Een stevige onderbouwing met theoretische concepten om te definiëren wat duurzaamheid en duurzame ontwikkeling is en een praktische uitwerking voor duurzaam organiseren in onderwijs, onderzoek en praktijkveld.

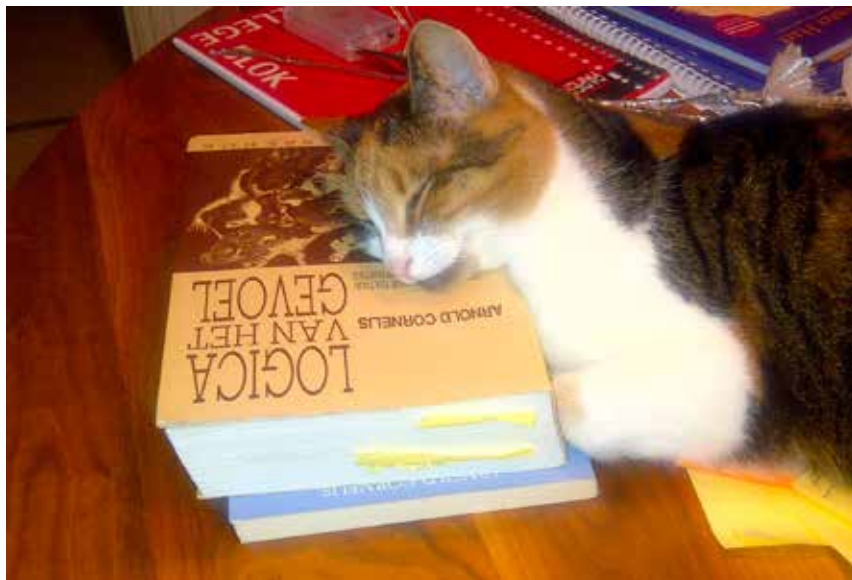
Daarbij ga ik u veel plaatjes laten zien. Want ik huldig de opvatting dat beeld voor tekst gaat. In de traditionele wetenschap zijn figuren een toelichting op de tekst. In de kritische wetenschap en in vakmanschap is tekst de toelichting op de plaatjes (Beuving & de Vries 2015).

In deze rede ga ik met de Logica van het Gevoel als theoretische basis betogen dat duurzame ontwikkeling begint met een toename in bewustwording (hoofdstuk 2). Van jezelf, van anderen en van de wereld. Bewustwording van hoe we willen leven en wat we waardevol vinden, nu en in de toekomst. Die toekomst kennen we niet, maar we kunnen er wel op anticiperen. Door een ontwikkeling van 1.0 ego-systeem bewustzijn naar 4.0 eco-systeem bewustzijn. De begrippen duurzaamheid en duurzaam organiseren krijgen richting en inhoud in hoofdstuk 3. Daarin gebruik ik modellen uit het boek *Leiden vanuit de toekomst* van Otto Scharmer en Katrin Kaufer (2013) en het model *Circles of Social Life* uit een boek van Paul James (2015). Daarna neem ik u in hoofdstuk 4 mee naar een aanpak die handen en voeten kan geven aan duurzaam organiseren. Ik noem dat *organiseren met het hele systeem van stakeholders*, in vaktermen *Large Scale Interventions* (LSI). Daarin werken belanghebbenden samen aan vraagstukken die er toe doen. Over de grenzen van afdelingen, functies, disciplines en organisaties heen. Zo'n proces kan effectief worden door een combinatie van ontwerpprincipes: de context verkennen, actieve participatie van stakeholders, denken en doen niet scheiden, het geheel begrijpen en zoeken naar een gezamenlijke basis voor acties om een gewenste en haalbare toekomst te realiseren. Deze LSI aanpak kan worden gebruikt voor actieonderzoek, voor co-creatie van nieuwe vormen van organiseren. U zult merken dat in mijn verhaal onderzoek doen en ontwikkelen door elkaar lopen. Dat komt door mijn visie op praktijkgericht onderzoek doen in het hbo. Die visie vindt u in hoofdstuk 5.

Mijn verhaal gaat niet over de inhoudelijke uitwerking van duurzaam werken en organiseren naar de bedrijfsvoering, de economische of technologische aspecten. Daarvoor verwijs ik naar mijn collegalectoren van het Expertisecentrum Sustainable Business. Zij zijn experts op het gebied van sustainable strategy, innovation, finance, marketing, improving en international business.

2 De Logica van het Gevoel als kader voor duurzame ontwikkeling

2.1 NIETS ZO PRAKTISCH ALS EEN GOEDE THEORIE



FIGUUR 1: NIETS ZO PRAKTISCH ALS EEN GOEDE THEORIE, LETTERLIJK OPGEVAT DOOR MIJN KAT GIZMO

In mijn eerste maanden als lector heb ik gemerkt dat er dringend behoefte is aan een kader voor duurzame ontwikkeling. Als theoretisch kader neem ik de gelaagdheid van onze werkelijkheid, uitgewerkt in de *Logica van het Gevoel* van Arnold Cornelis (1996). Deze theorie omvat factoren die ik bij veel andere theorieën en managementmodellen mis. Zoals de factor tijd, toch niet onbelangrijk als het gaat om ontwikkeling. Verder speelt gevoel een belangrijke rol, de gelaagdheid van onze werkelijkheid komt tot zijn recht en onbewuste en lichamelijke aspecten van mens zijn worden meegenomen. Deze theorie is op alle niveaus van organiseren toe te passen en biedt een kapstok voor interventies gericht op (organisatie)ontwikkeling. Die combinatie ben ik nog niet bij een ander model voor de werkelijkheid tegengekomen.

De kern van de Logica van het Gevoel: Gelaagdheid

Waar moet je beginnen om een filosofie met een rijkdom aan wijsheid in het kort uit te leggen? Is dat niet teveel gevraagd? Ik heb jaren geoefend met een beknopte toelichting, dus ik waag het erop. Wilt u meer diepgang, dan verwijs ik u naar de boeken van Arnold Cornelis (1996, 2000). Als u meer toelichting wilt, dan kunt u mijn artikelen hierover lezen (Van der Zouwen 2007, 2012b). Even een stukje college dus, gaat u ervoor zitten. Bedenk wel dat ik daarmee slechts een tipje van de sluier oplicht. De figuren die ik ga laten zien zijn bovendien mijn interpretaties en uitwerkingen, u zult ze niet als zodanig in de boeken van Cornelis tegenkomen.

De Logica van het Gevoel is een kennistheorie, een filosofie over hoe leren van mensen zich ontwikkelt. Cornelis spreekt van het ontwikkelen van *stuurvermogen*. De kern van deze theorie is de gelaagdheid van onze werkelijkheid. Die gelaagdheid bestaat uit kennis om met onze omgeving om te leren gaan, om tot bloei te komen. Cornelis noemt deze lagen *stuursystemen*. Het gaat dus om het leren denken in drie stuursystemen die niet met elkaar verward mogen worden. We bouwen deze stuursystemen achtereenvolgens op, om onzekerheid weg te nemen. Arnold Cornelis noemt dit onze *emoties stabiliseren*. Het gaat om de volgende drie stuursystemen:

1. Het Natuurlijk Systeem om angst weg te nemen
2. Het Sociaal Regelsysteem om boosheid weg te nemen
3. Het Communicatief Zelfsturingssysteem om verdriet weg te nemen



FIGUUR 2: DE LOGICA VAN HET GEVOEL ALS CONCEPT VOOR ORGANISATIEONTWIKKELING. INTERPRETATIE VAN HET GEDACHTEGOED VAN ARNOLD CORNELIS (1996) DOOR TONNIE VAN DER ZOUWEN.

Figuur 2 laat zien hoe de ideale ontwikkelingslijn verloopt in de tijd. U kunt het model toepassen op elke eenheid van organisatie, van individuen tot maatschappij. Daarom is de tijdas ook niet voorzien van een schaal. In mijn beschrijving spreek ik van *de organisatie* waarbij u zelf een samenwerkingsverband of onderdeel daarvan in gedachten kunt nemen. Het is van belang om die focus te kiezen voordat u het model gaat toepassen. Uiteraard is de werkelijkheid veel complexer dan een model. Er kan gemakkelijk spraakverwarring ontstaan als niet duidelijk is of u het hebt over een afdeling, over een heel bedrijf of over een netwerk. In de figuur staat *ontwikkeling van capaciteiten*. Daar kan je ook *leren* of *bewustwording* voor invullen.

Die ontwikkeling van mensen in een organisatie verloopt in fasen. Van interne sturing (wat heb ik nodig), naar externe sturing (waar moeten we ons aan houden, planning en controle) naar zelfsturing (hoe past wat we doen bij het gemeenschappelijk doel waarvoor de organisatie bestaat). Hierna volgt een toelichting op de verschillende ontwikkelingsfasen.

Het natuurlijk systeem: lef om jezelf waar te maken en goede relaties te onderhouden

Als eerste ontwikkelt zich het *natuurlijk systeem*. Het wordt gevormd door de eigenschappen van de aanwezige mensen en de ontstane relaties, de machtsverhoudingen. De ontwikkeling van het natuurlijk systeem wordt gestuurd door de interne drijfveren van betrokken individuen, de geldingsdrang. Voor organisaties noem ik het de dimensie van *lef* om jezelf waar te maken. Aanname is dat elk levend wezen en elke organisatie wil groeien, zich wil ontplooien. Het natuurlijk systeem omvat alle *informele* kenmerken van de organisatie. Het geheugen van het natuurlijk systeem is voor een belangrijk deel onbewust. Die onbewuste *stuurcodes* uiten zich in symbolen, mythen, verhalen, rituelen. Een nieuwe medewerker valt die gewoonten nog op, anderen vinden dat normaal: zo doen we dat hier. Als het natuurlijk systeem zich goed ontwikkelt dan voelen mensen zich thuis in de organisatie, ze voelen zich veilig. Een te sterke geldingsdrang leidt tot machtsmisbruik en een angstcultuur. Een te zwakke geldingsdrang, gebrek aan lef, leidt tot stagnatie van de groei.

Het sociaal regelsysteem: discipline om te professionaliseren, good housekeeping

Voor een efficiënte samenwerking in de organisatie is bijsturing nodig van de groei drang van het natuurlijk systeem. Daarvoor maken mensen in de organisatie afspraken om zaken goed te regelen. Deze formele eigenschappen vormen het *sociaal regelsysteem*. Het geheugen in het sociale systeem zit in regels, procedures, organisatiestructuren, functiebeschrijvingen, managementsystemen etc. Voor een efficiënte inzet van mensen en middelen is *discipline* nodig om gemaakte afspraken na te komen en waar nodig afspraken bij te stellen. De mate van discipline bepaalt hoe er gecoördineerd samengewerkt kan worden, maar ook of het toegestaan is om fouten te maken en daarvan te leren. Als dit systeem zich goed ontwikkelt dan hebben mensen het gevoel dat ze rechtvaardig behandeld worden, dat de boel redelijk goed geregeld is. Het huishouden is op orde. Te veel discipline verhindert leren en belemmert creativiteit, dat geeft een gevoel van beklemming. Te weinig discipline leidt tot chaos en boosheid omdat zaken slecht geregeld zijn.

Systeem van communicatieve zelfsturing: communicatie in tweerichtingsverkeer

Een sterke groei van het sociaal regelsysteem leidt op een gegeven moment niet meer tot verdere ontwikkeling van de organisatie. Meer van hetzelfde biedt geen innovatie en kan ook tot bureaucratie leiden. De vraag "hoe past wat we doen bij de organisatie die we willen zijn" moet worden gesteld. Hiervoor is een nieuw

stuursysteem nodig waarin natuurlijk systeem en sociaal regelsysteem worden geëvalueerd en bijgestuurd in communicatie met betrokken personen. Dit noemt Arnold Cornelis het *systeem van communicatieve zelfsturing*. Het wordt gevormd door de communicatieve en reflectieve eigenschappen van de organisatie. Het geheugen bestaat hier uit beelden voor de toekomst: wat voor organisatie wil je zijn? Het ontwikkelen van communicatieve zelfsturing geeft een gevoel van erkenning, van zinvol bezig zijn. Te zwakke zelfsturing levert een gevoel van verdriet, een te sterke zelfsturing leidt tot stuurloosheid en frustratie.

Volgtijdelijke ontwikkeling, maar alle drie de systemen blijven van belang

Zo ontwikkelt elke organisatie, zijn eigen *logica*: een set van stuurcodes als modellen voor wat logisch is. Deze modellen worden opgeslagen in wat je het geheugen van een organisatie zou kunnen noemen. Het geheugen van de organisatie omvat het grotendeels onbewuste geheugen uit het natuurlijk systeem (de *tacit knowledge*) en de bewuste stuurcodes uit het sociaal regelsysteem. Een cruciaal punt in dit model is dat de ene laag niet belangrijker is dan de andere. Voor een doorgaande ontwikkeling kan je geen van de drie lagen missen. Lef, discipline en communicatieve zelfsturing blijven van belang. Let wel, het plaatje heeft betrekking op het geheel van de organisatie, het gaat nu niet over de ontwikkeling van individuele personen. Daar zou je een apart plaatje van moeten maken.

De volgende laag ontvouwt zich uit de vorige, als die rijp genoeg is. Dat ontvouwen, Cornelis spreekt van *ontdubbeling*, gaat gepaard met emotionele overgangsverschijnselen. Daarom zit er in de ontwikkelingslijn een afvlakking, een deuk, waarin de ontwikkeling tijdelijk langzamer gaat. Die overgangsverschijnselen, Cornelis noemt het *catharsis*, zijn te vergelijken met wat een individu doormaakt in de puberteit en bij een midlife crisis. Belangrijk is ook dat je geen stappen kunt overslaan in die ontwikkeling. Cornelis geeft daar in een van zijn toespraken een mooi voorbeeld van: "*Je kunt ook niet harder gaan dan de auto waarin je zit. Dan vlieg je door de voorruit.*"

Gevoel heeft een belangrijke gidsfunctie

Het gevoel van mensen heeft een belangrijke gidsfunctie in dit model. Ons gevoel geeft aan in welk systeem een kwestie zich hoofdzakelijk afspeelt. Zo uiten problemen in het natuurlijk systeem zich in angst, machtsmisbruik en fysiek of verbaal geweld. Conflicten in het sociaal regelsysteem uiten zich in boosheid en strijd over toepassing van de regels. Problemen in het systeem van communicatieve zelfsturing gaan over mislukte communicatie en uiten zich in protesten en demonstraties. Het gevoel geeft de besturingsbedoelingen aan.

2.2 KAPSTOK VOOR HET KIEZEN VAN ONDERZOEK EN INTERVENTIES

Zoals gezegd is in figuur 2 de ideale ontwikkelingslijn geschetst. In de werkelijkheid komt lang niet elke organisatie tot bloei. Enkele voorbeelden:

- Startende ondernemers die te weinig lef hebben (natuurlijk systeem ontwikkelt zich niet verder).
- Jonge bedrijven die failliet gaan door leveringsproblemen, omdat ondernemers vergeten om de bedrijfsvoering goed te regelen (het sociaal regelsysteem)
- Bureaucratieën die verstarren omdat ze alles willen oplossen met nieuwe regels (het communicatief zelfsturingssysteem krijgt geen kans)
- Prestatiedruk beperkt de tijd voor het ontwikkelen van communicatieve en reflectieve vaardigheden (het communicatief zelfsturingssysteem blijft zwak).

Deze blokkades in ontwikkeling komen voort uit een *catastrofaal leerproces*. Dat wil zeggen dat je een oplossing zoekt in een stuursysteem waarin de oplossing niet gevonden kan worden. Je kunt de gelaagdheid van de Logica van het Gevoel gebruiken om te bepalen wat voor soort onderzoek of interventie nodig is (van der Zouwen 2007). Het heeft namelijk geen zin om antwoorden te zoeken die niet passen bij het systeem waarin het probleem zich afspeelt. Enkele voorbeelden van hoe interventies passen bij een bepaald systeem:

- Natuurlijk systeem: Bevorderen van ondernemerschap, teambuilding, arbeidsomstandigheden, werving en selectie
- Sociaal regelsysteem: HRM systemen, kwaliteitszorgsystemen, arbeidsvoorwaarden, beloningsstructuur, Lean Management
- Communicatief zelfsturingssysteem: Servant leadership, Large Scale Interventions, Futuring, coaching.

2.3 DUURZAME ONTWIKKELING IS TOENAME IN BEWUSTWORDING

"Samen leren is een richting, geen punt." (Loesje)

Vanuit de Logica van het Gevoel definieer ik *duurzame ontwikkeling* als het ontwikkelen van communicatieve zelfsturing, waarbij je als collectief handiger wordt in het omgaan met veranderingen. Geen nieuwe status quo dus, maar meer vermogen tot reflectie en communicatie om gezamenlijk te bepalen wat zinvol is. En hoe dat past bij de formele eigenschappen (het sociaal regelsysteem) en de infor-

mele eigenschappen (het natuurlijk systeem) van de organisatie of het netwerk. Je ontwikkelt stuurvermogen om te kunnen anticiperen op een gewenste toekomst.

De Logica van het Gevoel zegt niets over de *inhoud* van duurzame ontwikkeling, wat je wel of niet moet doen. Het gaat om meer mogelijkheden te leren zien en het lef en vermogen om die te grijpen als ze zich voordoen. Ik vergelijk het weleens met pokeren: je kunt niet kiezen welke kaarten je krijgt, maar wel wat je ermee doet. Een goede pokeraar kan met bijna elke kaarthand spelen, omdat zij niet alleen speelt met haar kaarten maar vooral met haar tegenstanders en de omstandigheden.

In het volgende hoofdstuk ga ik in op hoe je duurzame ontwikkeling inhoud kunt geven op alle niveaus van organiseren. Dan wordt de relatie tussen groeiend bewustzijn en duurzaamheid duidelijk.

3 Wat betekent duurzaamheid?

Zegt de ene planeet tegen de andere: "Ik heb toch zo'n last van die mensen". Zegt de andere: "Maak je geen zorgen. Heb ik ook gehad, maar dat ging vanzelf over."

3.1 DUURZAAMHEID KAN POSITIEF OF NEGATIEF ZIJN

Duurzaamheid gaat niet alleen over milieuproblemen of de relatie tussen economie en ecologie. Het gaat ook over mens zijn, lokaal en globaal. Het gaat om de basale vraag: hoe willen we leven nu en in de toekomst? (James 2015, p. 36). Over de natuur hoeven we ons geen zorgen te maken, die redt zich wel, met of zonder ons.

Duurzaamheid is niet iets intrinsiek goeds. Het kan negatief of positief zijn. Negatieve duurzaamheid probeert de negatieve effecten van vorige ontwikkelingen te reduceren en houdt daarmee de huidige gang van zaken in stand. Positieve duurzaamheid vereist dat we definiëren hoe een positieve toekomst eruit moet zien en hoe we die kunnen bereiken (James 2015; Scharmer & Kaufer 2013). Paul James (2015) definieert positieve duurzaamheid als het vermogen om vol te houden in de loop van de tijd, door het bevorderen van de condities voor sociaal en natuurlijk floreren. Dat vind ik terug bij de filosofie van Arnold Cornelis. Duurzame ontwikkeling is het *proces voor het organiseren* van die positieve duurzaamheid.

Waar kiezen we als samenleving voor? Waar kies ik zelf voor? Het boek *Duurzaam Denken Doen 2011 – 2035* geeft hier voor mij mooie voorbeelden van (Stichting Our Common Future, 2011). Blijven we denken dat meer geld en bezit ons gelukkig maakt? Of geven we ons gevoel meer ruimte en gaan we op zoek naar waarden als meer aandacht voor elkaar en onze omgeving, minder stress en meer kwaliteit van leven? Ik voel veel voor hun voorstel om in plaats van Bruto Nationaal Product ons Bruto Nationaal Geluk als leidraad voor groei te nemen.

3.2 WAT IS DUURZAAM ORGANISEREN? CIRCLES OF SOCIAL LIFE

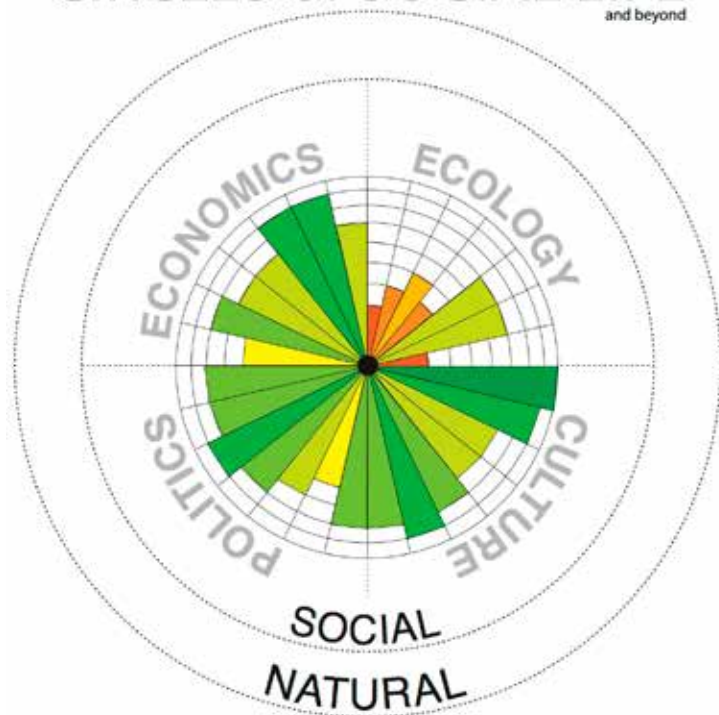
Duurzame ontwikkeling zie ik als meer dan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en meer dan de Triple P van People, Planet, Profit (of Prosperity). MVO en Triple P vertrekken van een economisch standpunt, waarbij de economie wordt gezien als een onafhankelijk marktdomein dat buiten menselijke relaties valt. Negatieve invloeden op de maatschappij worden daarbij gezien als *externalities*. In mijn visie is economie een sociaal proces, het wordt door mensen georganiseerd. Duurzaamheid vraagt een holistische aanpak, zoals in de Circles of Social

Life (zie figuur 3). Daarin zijn de domeinen ecologie (relatie sociaal-natuurlijk), economie (middelen), politiek (macht) en cultuur (hoe en waarom we dingen doen zoals we ze doen) niet naast elkaar gezet, maar als een samenhangend geheel op weg naar positieve duurzaamheid, naar hoe we willen leven nu en in de toekomst. Dit geheel is onderdeel van onze natuurlijke wereld. Dus niet natuur en wij, maar wij zijn onderdeel van de natuur. We zijn ermee verweven.

In figuur 3 zie je dat elk van de vier domeinen is verdeeld in zeven subdomeinen die allemaal in het midden van de cirkel bij elkaar komen. Voor elk subdomein kan met een kleur die verloopt van rood (critical) naar donkergroen (vibrant) worden aangegeven hoe het staat met duurzame ontwikkeling. Dit model zou ik graag samen met mijn collegalectoren van ESB verder willen ontwikkelen. Alle aspecten van duurzaam ondernemen en organiseren kunnen erin worden geplaatst.

CIRCLES of SOCIAL LIFE

and beyond



DOMAINS OF THE SOCIAL

ECONOMICS

Production & Resourcing
Exchange & Transfer
Accounting & Regulation
Consumption & Use
Labour & Welfare
Technology & Infrastructure
Wealth & Distribution

POLITICS

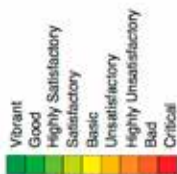
Organization & Governance
Law & Justice
Communication & Critique
Representation & Negotiation
Security & Accord
Dialogue & Reconciliation
Ethics & Accountability

ECOLOGY

Materials & Energy
Water & Air
Flora & Fauna
Habitat & Settlements
Built-Form & Transport
Embodiment & Susistence
Emission & Waste

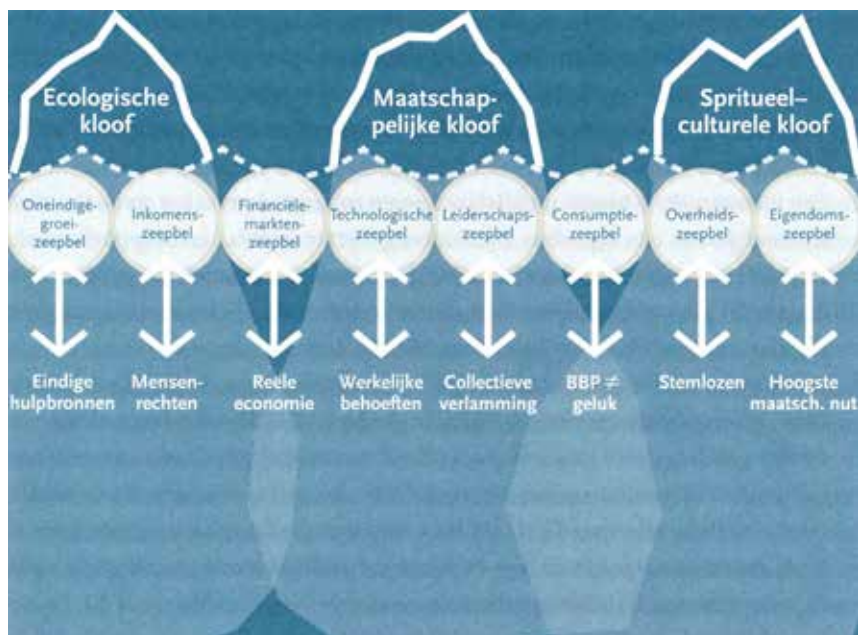
CULTURE

Identity & Engagement
Creativity & Recreation
Memory & Projection
Belief & Ideas
Gender & Generations
Enquiry & Learning
Wellbeing & Health



FIGUUR 3: CIRCLES OF SOCIAL LIFE. OVERGENOMEN MET TOESTEMMING UIT JAMES (2015)

3.3 VAN EGO-SYSTEEM NAAR ECO-SYSTEEM BEWUSTZIJN



FIGUUR 4 : HET IJSBERGMODEL: SYMPTOMEN, STRUCTUREN, GEDACHTEN EN BRONNEN
OVERGENOMEN MET TOESTEMMING UIT SCHARMER & KAUFER 2013, P.13

Een duurzame ontwikkeling betekent niet alleen een *continue* ontwikkeling, het heeft ook een normatieve lading over wat zinvol is op de langere termijn.

Ik ga niet teveel in op de inhoud van de thema's voor duurzame ontwikkeling, daarvoor is meer afstemming nodig met mijn collegalectoren van het expertisecentrum. De noodzaak is echter hoog. Dat lijkt misschien nog niet zo, we kunnen nog altijd beweren dat het met de klimaatverandering wel meevalt. Veel problemen zijn nu nog niet echt voelbaar voor ons. Otto Scharmer en Katrin Kaufer hebben in hun boek *Leiden vanuit de toekomst* (2013) geschetst hoe de grote vraagstukken van onze tijd te vergelijken zijn met de toppen van een ijsberg (zie figuur 4). We zien de toppen van de knelpunten: Ecologische kloof, de Maatschappelijke kloof en de Spiritueel-culturele kloof. Wat we niet (willen) zien zijn de daaronder liggende acht zeepbellen die ontstaan doordat wat we zeggen te willen niet

overeenkomt met wat we doen. Zo produceren we als collectief resultaten die eigenlijk niemand wil. Dat komt door onderliggende structuren die bestaande patronen handhaven, waardoor we in het verleden blijven hangen. Zoals een lineair economisch denkkader, waarin we aan de ene kant grondstoffen verbruiken die opraken en aan de andere kant afval produceren dat voor milieuvervuiling zorgt. We zeggen aan ontwikkelingssamenwerking te willen doen, tegelijkertijd zijn er grote tegenstellingen tussen arm en rijk. Meer dan 2,5 miljard mensen leven van minder dan anderhalve euro per dag. Als we op dezelfde weg doorgaan knappen de zeepbellen vroeg of laat.

Alle acht bubbels zijn terug te voeren op eenzelfde conflict: leiderschap vanuit een ego-systeem bewustzijn, met het inzetten van middelen voor individuele doelstellingen en negeren van het geheel, het eco-systeem waarin we leven. De bron voor de aanpak van deze zeepbellen ligt dan ook in het werken aan toenemend bewustzijn van het geheel. Van 1.0 traditioneel hiërarchisch bewustzijn, via 2.0 ego-systeem bewustzijn, naar 3.0 belanghebbenden bewustzijn en 4.0 eco-systeem bewustzijn. Voor elke sector biedt dit handvatten om te bepalen waar men nu staat en hoe de volgende stappen eruit kunnen zien. In Tabel 1 is dit voor de sectoren gezondheidszorg, scholen, bedrijven en banken uitgewerkt.

TABEL 1: ONTWIKKELING VAN BEWUSTZIJN IN INSTITUTIES EN BEDRIJVEN (SCHARMER & KAUFER 2013, P. 210)

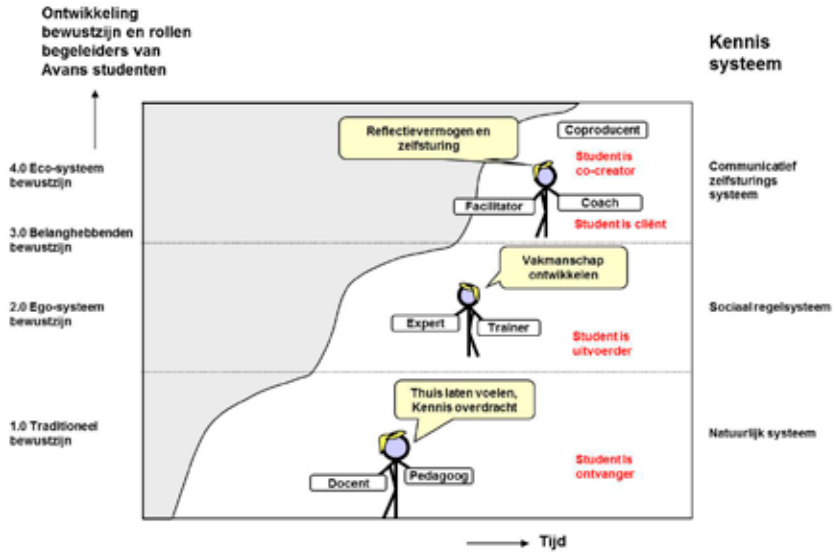
Stadium	Gezondheidszorg	Scholen	Bedrijven	Banken
1.0 Traditioneel bewustzijn: Hiërarchie	Autoritair en inputgericht: Instelling centraal	Gezag- en inputgericht: Leraar centraal	Gecentraliseerd, hiërarchie: Eigenaar centraal	Traditioneel bankieren: Eigenaar centraal
2.0 Ego-systeem bewustzijn: Markten en concurrentie	Resultaatgericht: Bestuurde zorg centraal	Resultaatgericht: Testen centraal	Gedecentraliseerd, afdelingen: Belanghebbenden en productiecijfers centraal	Casino-bankieren: Speculatie centraal
3.0 Belanghebbenden-bewustzijn: Netwerken en onderhandeling	Patiëntgericht: Behoeften en aandoeeningen centraal	Studentgericht: Leren centraal	Matrix of netwerk: Belanghebbenden centraal	Maatschappelijk verantwoord bankieren: Belanghebbenden centraal
4.0 Eco-systeem bewustzijn: Awareness-Based Collectieve Actie (ABC)	Burgergericht: Welzijn van de hele mens in zijn omgeving centraal	Ondernemingsgericht: Co-sensing, co-presencing en co-creatie centraal	Co-creatief eco-systeem: Intentie centraal	Transformatief eco-systeem bankieren: Intentie centraal

Hoe de toekomst eruit gaat zien hebben we voor een belangrijk deel zelf in de hand. Ik geloof dan ook niet in doemscenario's. Niet dat ik de problemen wil bagatelliseren, ik vrees dat ons grote maatschappelijke kosten staan te wachten. Denk aan de heftige bosbranden in Australië, de zware winters en orkanen aan de Oostkust van de Verenigde Staten, de grote ongelijkheid in sociale omstandigheden, waardoor we letterlijk muren bouwen tussen arme en rijke delen van de wereld, de toenemende uitputting en vervuiling van de aarde. Het zijn zaken die we met zijn allen organiseren terwijl we die als collectief niet willen, zie de bubbels in figuur 4. Tegelijkertijd denk ik dat we creatief genoeg zullen zijn om daar mee om te gaan.

3.4 DUURZAAMHEID IN HET HBO

Rollen van begeleiders

De Logica van het Gevoel kan als kapstok dienen voor het ontwikkelen van bewustzijn in het hbo, zie figuur 5. De rollen van begeleiders ontwikkelen zich daarbij van vooral docent en pedagoog om studenten zich thuis te laten voelen en voor persoonlijke Bildung (natuurlijk systeem), via expert en trainer voor het ontwikkelen van vakmanschap (sociaal regelsysteem), naar coach en facilitator voor het ontwikkelen van reflectievermogen, onderzoekende houding en zelfsturing tot uiteindelijk een coproductent (communicatief zelfsturingssysteem). Dit is een ontwikkeling van bewustzijn 1.0 naar bewustzijn 4.0 (Scharmer & Kaufer 2013). Bewustzijn met een drievoudige focus: Bewustzijn van jezelf, van anderen en van het grote geheel (Goleman & Senge 2014).



FIGUUR 5: ONTWIKKELING BEWUSTZIJN EN ROLLEN BEGELEIDERS VAN AVANS STUDENTEN

De taak van opvoeding en onderwijs is om het verborgen programma, een imprint (geen blauwdruk) van de mogelijkheden van mensen, tot bloei te laten komen (Cornelis 1996). Ik ben het eens met Richard Sennett die zegt dat mensen allemaal een ongeveer even grote capaciteit hebben om goed werk te leveren. Het begint met motivatie en je thuis voelen in een prettige leeromgeving. Voor vakmanschap blijkt motivatie belangrijker dan talent. Nagenoeg iedereen kan een goed vakman worden, alleen de manier waarop verschilt (Sennett 2008).

4 Duurzaam organiseren: Co-creatie van een gewenste toekomst

“Many good people are doing good things, but we have reached the stage where individual good works are not good enough. Responding to structures of power through collective engagement has become more important than ever”

(James 2015, p. 8).

4.1 DE NOODZAAK VAN ORGANISEREN MET HELE SYSTEEM VAN STAKEHOLDERS

Als ik naar tabel 1 kijk, de ontwikkeling van duurzaamheid in diverse sectoren, dan denk ik dat we in Nederland en in de regio Noord-Brabant vooral in bewustzijnsniveau 2.0 en 3.0 zitten. Als opdracht voor het lectoraat Sustainable Working and Organising zie ik dan ook het leveren van een bijdrage aan een toename in bewustzijn, het opschuiven naar 3.0 en 4.0 bewustzijn van hoe een gewenste en haalbare toekomst eruit ziet.

Dit vraagt samenwerking tussen vele disciplines. Nu is isolatie de vijand van samenwerking. Toch doen we dat in organisaties: we knippen de werkprocessen in stukken en leggen de controle op het geheel bij managers. Tussen de diverse afdelingen en de buitenwereld ontstaan schotten, managers worden afgerekend op de prestaties van hun team en al snel wordt het wij tegen zij. De eigen bijdrage aan het grotere geheel verdwijnt uit het zicht en mensen gaan zich afvragen waar ze het voor doen. De structuur van onze organisaties, nog vaak gebaseerd op de Tayloriaanse arbeidsdeling in massaproductiebedrijven, belemmert samenwerking (Sennett 2012).

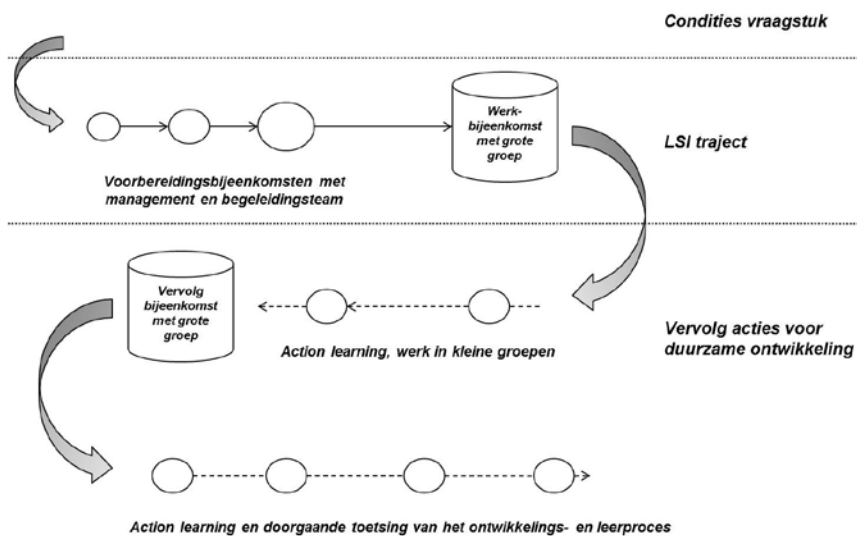
Hoe snel die closure gaat heb ik ervaren in de eerste maanden van mijn werk als lector. Ik heb met veel mensen van afdelingen en functies kennisgemaakt, maar studenten stonden niet op het lijstje. Lesgeven zit in principe niet in het takenpakket van lectoren. Pas toen een docent me vroeg om een gastcollege te geven realiseerde ik me weer hoe belangrijk het is om met studenten in contact te blijven. Zij zijn tenslotte de primaire doelgroep van de hogeschool.

Als het gaat om belangrijke kwesties, vraagstukken waarvoor je elkaar nodig hebt, dan heb je een aanpak nodig die zorgt voor een tijdelijke ontschotting. Ik zeg tijdelijk, want je kunt niet alles met z'n allen doen. Veel dagelijkse taken kan je juist wel prima alleen of met een afdeling of een projectteam uitvoeren. Het gaat dus om een aanpak die zich focust op het vraagstuk en die alle stakeholders betreft die je nodig hebt voor succes. Ik noem *dat organiseren met het hele systeem*. Daarin heb ik me de afgelopen vijftien jaar gespecialiseerd. In vaktermen heet deze aanpak Large Scale Interventions (LSI). Daarin staat niet de organisatie, een team of een wijk centraal, maar een belangrijk vraagstuk. Het vraagstuk bepaalt wat het systeem is, wie de stakeholders zijn. Het is beslist niet de enige werkzame aanpak en zeker geen middel tegen alle kwalen, maar onderzoek heeft bewezen dat bij de juiste toepassing het inderdaad een bijdrage levert aan duurzame ontwikkeling (van der Zouwen 2011). Wat LSI is en hoe het werkt daarover ga ik nu meer vertellen.

4.2 WAT ZIJN LARGE SCALE INTERVENTIONS (LSI)?

Afwisseling van werken in kleine en grote groepen

LSI is een participatieve ontwikkelaanpak die vorm krijgt in een proces met grote groepen stakeholders. Het is ook een vorm van actieonderzoek. Dat is onderzoek dat niet alleen nieuwe kennis oplevert maar ook iets teweeg brengt. Sommige stappen worden gedaan in kleine werkgroepen, maar het hart bestaat uit de werkbijeenkomst(en) met een grote groep stakeholders. 'Groot' moet je ruim zien, dat kan tussen de 15 en 400 personen zijn. Er zijn collega's die met nog grotere groepen werken, tot wel 4000 personen in parallele sessies. Het ontwerp van een LSI traject wordt iedere keer op maat gemaakt samen met een begeleidingsgroep/onderzoeksgroep. Voor duurzame ontwikkeling zou zo'n proces er in hoofdlijnen uit kunnen zien zoals in figuur 6 is geschetst.



FIGUUR 6. HOOFDLIJN VAN EEN LSI TRAJECT

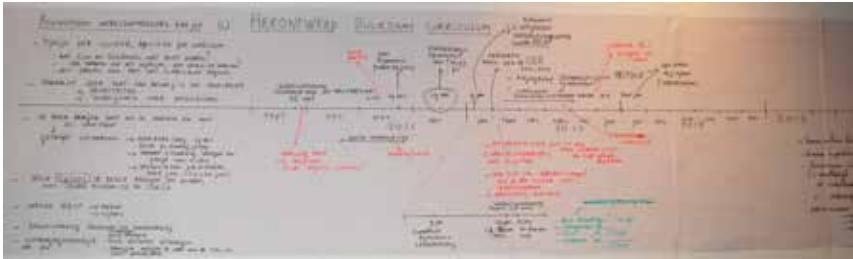
Zo'n werkplaats of werkbijeenkomst biedt de ruimte om met het hele systeem letterlijk handen en voeten te geven aan duurzaam organiseren. Dat gaat door elkaars perspectieven te verkennen, elkaar te ontmoeten, nieuwe samenwerkingsstructuren te maken, in actieonderzoek nieuwe werkwijzen te bedenken en/of te testen. Als je de juiste mensen in de zaal hebt, de mensen die invloed hebben op het succes van het vraagstuk, dan krijgen ze ook het besef 'als wij het niet gaan doen, wie dan wel?'



FIGUUR 7: EEN WERKBIJeenkomst met een groep van 300 personen over vakmanschap en de rol van docenten in het hoger onderwijs. Aanwezig zijn docenten, studenten, onderwijsondersteuners, bestuurders, directeuren.

Werken met een begeleidingsgroep

Stakeholders zijn vanaf het allereerste begin betrokken bij het proces. Je begint met het vormen van een begeleidingsgroep waarin vertegenwoordigers van de belangrijkste stakeholdergroepen zitten, waaronder een vertegenwoordiger van de formeel leidinggevenden. Als facilitator/onderzoeker ontwerp je samen met de begeleidingsgroep gaandeweg het proces. Dat begint vaak met het gezamenlijk in beeld brengen van de situatie door het maken van een overzicht op een meterslange tijdlijn aan de muur, zoals in figuur 8. Ik noem dat *bouwstenen* voor het proces verzamelen. Die bouwstenen gaan over de centrale onderzoeksvraag, over wie erbij moeten zijn, wat er al is gedaan en gepland, wanneer iets klaar moet zijn, hoe stakeholders uitgenodigd kunnen worden, welk taalgebruik aansprekend is, etcetera.



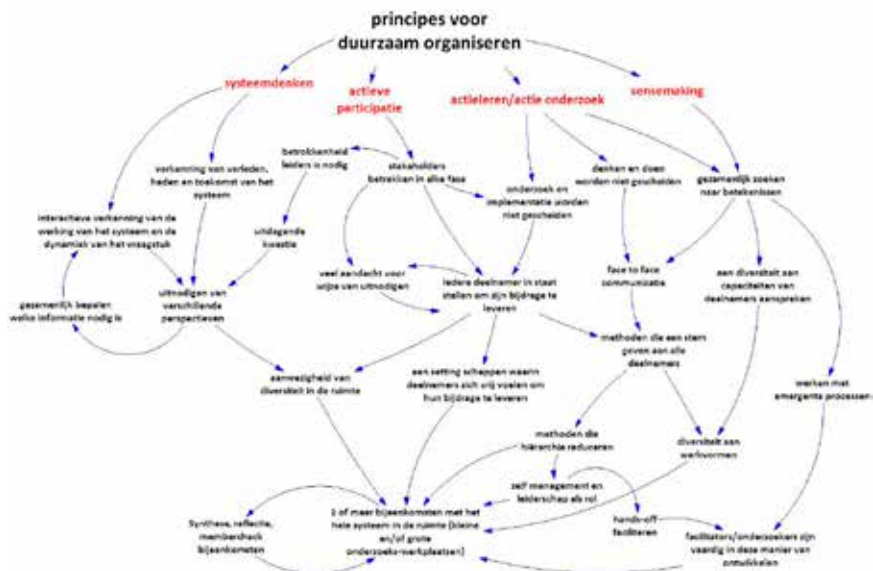
FIGUUR 8: MET EEN BEGELEIDINGSGROEP BOUWSTENEN VERZAMELEN VOOR ONTWERP VAN EEN DUURZAAM CURRICULUM.

4.3 KOKEN MET PRINCIPES

"De beste koks koken met principes en doen hun voordeel met de recepten."
(topkok Escoffier)

De LSI aanpak is ontstaan uit een hele wolk van uitgangspunten, zoals uit de Gestalt Psychologie, Systems Theory, Field Theory, Action Theory, Theory X and Y, Socio Technology, Organisation Development (Weisbord 2012). Ik heb in mijn promotie-onderzoek een groot aantal werkzame elementen verzameld en daar vier basis-principes uit gedestilleerd. Uit dit onderzoek blijkt ook dat hoe meer je toegeeft op deze principes, hoe slechter het werkt (van der Zouwen 2011). Daarom is mijn motto voor het werken met LSI ook het *leren koken met de principes*. Het gaat niet om de recepten van de werkvormen, maar om een stijl van koken waarin je de set principes verwerkt tot een passend meergangenmenu. De vier basisprincipes zijn:

- **Stelsiem denken:** Gebeurtenissen zijn met elkaar verbonden in tijd en ruimte, met dynamische cyclische verbanden in plaats van lineaire; verandering van een onderdeel beïnvloedt het hele systeem.
- **Participatie van belanghebbenden:** Actieve participatie en zelfmanagement van stakeholders bevordert eigenaarschap voor actie en leren.
- **Action learning/research:** Het zo min mogelijk scheiden van denken en doen in tijd en in rollen bevordert reflectievermogen en effectiviteit van handelen.
- **Sensemaking,** het geheel begrijpen: Het delen van perspectieven en ervaringen met hoofd, hart en handen, draagt bij aan het vinden van een gezamenlijke basis voor acties om een gewenste en haalbare toekomst te realiseren.



FIGUUR 9: HOE DE PRINCIPES VAN LSI EEN WEB AAN KENMERKEN PRODUCEREN

Deze vier basisprincipes produceren een web van met elkaar samenhangende kenmerken van een LSI proces. Het ziet er complex uit. En dat is het ook. Het idee is simpel, maar de uitvoering is nooit eenvoudig. Die rijkdom aan organiseerfactoren produceert ook een rijkdom aan mogelijke ontwerpen en een rijkdom aan mogelijke uitkomsten. Hoe platter het proces, hoe platter de uitkomsten. Organisatieanalisten/onderzoekers worden vaak beperkt doordat ze *low-variety* taal gebruiken om *high-variety* situaties in beeld te brengen (Weick 1995).

Ik wil nu verder inzoomen op hoe je kunt koken met de principes voor duurzame ontwikkeling. Voor de duidelijkheid behandel ik ze ieder apart, maar u zult merken dat er grote overlap in zit, dat ze bijna niet van elkaar los te zien zijn. Het web van figuur 9 laat die samenhang veel beter zien.

4.4 SYSTEEMDENKEN: DE CONTEXT VAN HET VRAAGSTUK VERKENNEN

Systeemdenken gaat uit van de aanname dat als je in een onderdeel van een systeem iets verandert dit invloed heeft op de rest van het systeem. Dat klinkt logisch, maar van nature zijn we niet geneigd zo te denken. We zitten met een erfenis uit het verleden. In de loop van de evolutie zijn onze hersenen geprogrammeerd om lineair te denken om te overleven. Nog niet zo lang geleden, zo'n 500 generaties of 10.000 jaar, was het van levensbelang om snel een situatie te kunnen beoordelen en te denken in korte termijn oplossingen: vechten of vluchten. In lineair denken heeft één gevolg één oorzaak en één oorzaak heeft één gevolg. Meer dan een paar stappen vooruit denken wordt al lastig (Bryan, Goodman & Schaveling 2006, p. 34). Inmiddels is onze samenleving een stuk complexer geworden. Korte termijn oplossingen kunnen een probleem op den duur erger maken, zoals de zeepbellen van figuur 4 laten zien.

Als je wilt dat je onderzoek-/ontwikkeltraject leidt tot anders handelen dan moet je de context van het vraagstuk verkennen. Zowel in de tijd (verleden, heden en toekomst van het vraagstuk), als in relatie tot andere vraagstukken (met welke ontwikkelingen moeten we rekening houden?). Zonder een directe link naar de context van een vraagstuk kunnen we niet effectief handelen. Dat verkennen van de context doe je samen met de stakeholders. Daar gaat de volgende paragraaf over.

Het grotere geheel leren zien: Systeemdenken in elk curriculum

Wat moet er in een curriculum op het gebied van duurzame ontwikkeling?

Diverse opleidingscoördinatoren vragen dat aan mij, als lector Sustainable

Working and Organising van het Expertisecentrum Sustainable Business. Mijn

antwoord is: Systeemdenken. Dat maakt je bewuster van jezelf, van perspectieven van anderen en van de dynamiek van een vraagstuk in het grotere geheel.

Dat zorgt voor meer focus en samenhang, niet alleen op de korte maar ook op de langere termijn. In mijn ogen is dat van belang voor elke opleiding.

4.5 ACTIEVE PARTICIPATIE VAN STAKEHOLDERS, GEDEELD LEIDERSCHAP



FIGUUR 10: TOP DOWN BENADERING: “IK HEB MIJN VISIE GEDEELD, DUS NU HEBBEN WE EEN GEDEELDE VISIE”.
CARTOON VAN MARK DE KONING.

Praten met mensen, niet over mensen

“Dat moeten we goed communiceren”. Zodra je dat hoort zeggen weet je dat men bedoelt: mededelingen doen, informatie verstrekken. Er is een diepe veronderstelling dat als je voldoende informatie hebt gegeven dat dit ook leidt tot de gewenste actie. De veronderstellingen zijn dat de informatie wordt gezien/gehoord, de boodschap overkomt zoals die is bedoeld, de ontvanger iets wil met die informatie, er iets mee kan en dat ook gaat doen. Dat zijn veel veronderstellingen. De kans dat medewerkers of studenten er daadwerkelijk iets mee gaan doen dat bijdraagt aan het doel is op deze manier erg klein. Uit talloze onderzoeken blijkt dan ook dat veel top-down ontwikkelingstrajecten mislukken (Boonstra 2005). Toch wordt nog steeds meer dan 80% van de verandertrajecten in Nederland top-down ingezet. Het kan anders, maar je moet weten hoe en je moet het durven.

Mensen kunnen veel meer en beter samenwerken dan organisaties ze toestaan (Sennett 2012, p. 29). Ze weten vaak hoe ze iets moeten doen, maar ze kunnen wat ze weten niet altijd onder woorden brengen en niet iedereen is even goed

gebekt. Gesproken taal is bovendien geen geschikt instrument om betekenis te geven aan bewegingen van het menselijk lichaam, aan hoe je iets doet. Daarom is het belangrijk om niet alleen samen te *praten*, maar vooral samen te *doen*. (Taleb 2012; Sennett 2012). In een participatieve aanpak zoals LSI nodig je stakeholders uit in alle fasen van het proces.

Van heroïsch management naar gedeeld leiderschap

Leidinggevend doen mee in het LSI proces. Ze bieden veiligheid door aan de ene kant te begrenzen door kaders te stellen en aan de andere kant ruimte te bieden voor co-creatie. Ze durven kritiek uit te nodigen, accepteren dat er fouten gemaakt worden en zijn bereid al doende te leren (Wierdsma 2014; van der Zouwen 2011).

De betrokkenheid van de top heeft als voordeel dat leiders meer kennis krijgen van wat er gebeurt in de organisatie, het dagelijks leven op de werkvloer. Dat betekent niet dat er geen kaders gesteld kunnen worden. Mensen zijn niet gek, ze begrijpen dat niet alles kan. En als je er samen niet uitkomt, is dat een legitieme reden voor het formele gezag om knopen door te hakken.

In organisaties die eigenaarschap en ondernemerschap vragen van hun medewerkers is het louter volgen van regels niet meer efficiënt. Je kunt motieven, gedrag en houding van mensen ook niet beheersen. Wat je wel kunt beheersen zijn de omstandigheden waarin mensen elkaar ontmoeten, en je kunt je eigen reacties bijsturen (Weisbord & Janoff 2007). Wezenlijk is dat je als leider mensen als mens beschouwt, met al hun kwaliteiten en makken, en hun bijdragen serieus neemt. Richard Sennett (2012, p. 148) spreekt van *verdiende autoriteit*. Dit draagt bij aan wederzijds vertrouwen en goede samenwerking in tijden van crisis. Dit gaat niet alleen op voor hoogopgeleide mensen in kennisintensieve dienstverlening, het geldt ook voor lopendebandwerk zoals in varkensslachterijen (Hasle & Mølller 2007) en bij crisisteamen zoals bosbrandbestrijders (Weick 1993). Leiderschap wordt dan een rol, niet alleen een functie. Die rol is afhankelijk van het doel meer of minder verspreid over stakeholders. Een bijkomend voordeel is dat je als formeel leider in een complexe situatie niet meer aan het beeld hoeft te voldoen van de heroïsch manager, iemand die alles weet en alles kan (Heintel & van der Zouwen 2013).

TABEL 2: VERANDERSTRATEGIEËN EN DE ONTWIKKELING VAN ZELFSTUREND VERMOGEN, COMMUNICATIE EN BEWUSTZIJN.

Strategie:	Tell	Sell	Test	Consult	Co-create
Wat leiders doen:	Plan opleggen	Plan verkopen	Feedback vragen op een plan	Assistentie vragen om een plan te maken	Samenwerken aan een plan
Ontwikkeling verander vermogen:	Zeer laag	Laag	Gering	Beperkt	Hoog
Bewustzijnsniveau:	Niveau 1.0		Niveau 2.0	Niveau 3.0	Niveau 4.0

Tabel 2 laat zien hoe de veranderstrategie die de formele leiders kiezen bijdraagt aan de ontwikkeling van verandervermogen en bewustzijn. De aanpak met Large Scale Interventions is geschikt voor de strategieën Test, Consult en Co-creatie, als er sprake is van tenminste bewustzijn 2.0.

Externe stakeholders betrekken

*“Kids behave better when we have strangers to dinner. So do adults”
(Marvin Weisbord)*

In een LSI proces is het betrekken van de doelgroep, de mensen waar je organisatie voor bestaat, essentieel. Elke interventie heeft ongewenste neveneffecten, je moet zien te voorkomen dat die schadelijker zijn dan de voordelen (Taleb 2012). Dat kan alleen door degenen die er voor- of nadeel van ondervinden te vragen hoe ze dit ervaren en wat zij belangrijk vinden. Het gaat vaak over relatief ondergeorganiseerde groepen, zoals studenten, patiënten, cliënten, klanten. Daar moet je extra moeite voor doen om ze erbij te krijgen.

WIE ZIJN AANWEZIG?

- Stuurgroep ESB (**donkergroen**)
- Ervarensdeskundigen expertisecentra (**donkerblauw**)
- Opleidingscoördinatoren (**lichtgroen**)
- Aankomend professionals (**licht blauw**)
- Onderzoeksdocenten (**geel**)
- Beroepenveld (**oranje**)
- Lectoren (**rood**)
- Adviseurs en ondersteuners (**zwart**)



FIGUUR 11: VISIEBIJENKOMST ESB OP 4 MAART 2015: EEN KLEURRIJK GEZELSCHAP VAN BELANGHEBBENDEN VAN ESB; ELKE STAKEHOLDERGROEP IS TE HERKENNEN AAN EEN EIGEN KLEUR KEYCORD.

4.6 ACTIELEREN EN ACTIEONDERZOEK: DENKEN EN DOEN NIET SCHEIDEN

Niet praten over samenwerken, maar beginnen met samen werken

In de Tayloriaanse manier van organiseren zijn hoofd en hand gescheiden. In de tijd, maar ook in personen. Je hebt eerst mensen die plannen bedenken en andere mensen moeten die plannen daarna gaan uitvoeren. Deze scheiding van denken en doen steunt op het vertrouwen dat betekenis kan worden overgedragen. Nu kan kennis wel worden overgedragen, maar betekenis ontstaat pas in interactie met de context. (Weick 1995; Varela, Thompson & Rosch 1992). Zoals eerder gezegd zie ik communicatie niet als informeren, maar als wisselwerking in tweerichtingsverkeer. En niet alleen verbaal, maar vooral ook non-verbaal. Elke marketeer en verkoper weet dat communicatie voor een groot deel non-verbaal is. Hoe kan het dan dat we daar in onze bijeenkomsten en ook in het hoger onderwijs nog zo weinig mee doen? In een LSI traject wordt niet alleen gepraat over samenwerken, maar vooral samen *gewerkt*.

Een vorm van actieonderzoek: real-time veranderen

Het werken met het hele systeem van stakeholders is een vorm van actieonderzoek, waarbij betrokkenen zelf hun gegevens verzamelen, zelf de data-analyse doen en zelf de conclusies trekken over juistheid, betekenis en toepasbaarheid. Praktijkgericht onderzoek, de opdracht van hbo lectoraten, moet niet alleen nieuwe kennis opleveren maar ook iets teweegbrengen, je moet er iets mee kunnen. Met een LSI aanpak probeer je zoveel mogelijk *real time* te werken. Dat wil zeggen niet praten over wat anderen later kunnen doen, maar over wat je hier en nu zelf kunt doen. Het doen van actieonderzoek met stakeholders uit onderwijs, onderzoek en beroepenveld is daarom ook een wezenlijk onderdeel van de kenniskring SWO. In hoofdstuk 5 ga ik daar verder op in.

Anticiperen op de toekomst, het belang van Futuring

De toekomst is niet voorspelbaar, maar ik ben er van overtuigd dat je er wel op kunt anticiperen. Dat doe je door meer stuurvermogen te ontwikkelen, door meer mogelijkheden te leren zien en beelden voor de toekomst te ontwikkelen (Cornelis 1996; Scharmer & Kaufer 2013; Weisbord & Janoff 2010). Of zoals Nassim Nicholas Taleb zegt: antifragieler te worden. Antifragiel zijn die zaken die sterker worden door verstoring. Ik zie daar grote overeenkomsten in met het ontwikkelen van communicatieve zelfsturing. Om te kunnen anticiperen op de toekomst speelt empathisch vermogen een belangrijke rol, omdat je kleine veranderingen in de omgeving dan sneller waarneemt (de Vulpian & van der Zouwen 2013).

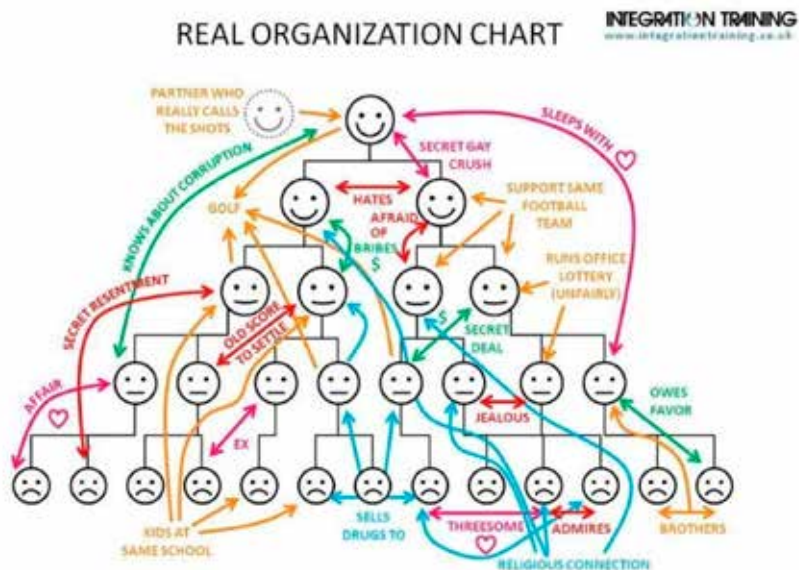
Een onderdeel van veel LSI trajecten is Futuring, het verkennen van de toekomst door je daar in gedachten naartoe te verplaatsen. Met het hele systeem van stakeholders ontwikkel je beelden van een gewenste en haalbare toekomst. Je doet daarmee een beroep op creativiteit en gezamenlijk inlevingsvermogen. André Wierdsma (2014) spreekt van *vitaliserend organiseren*, gericht op handelen. Een organisatie of werksysteem ontleent vitaliteit aan de afwisseling van handelen en reflecteren. Je wordt flexibeler doordat je meer mogelijkheden leert zien en kunt uitvoeren.



FIGUUR 12: HOE ZIET EEN WENSELIJKE EN HAALBARE TOEKOMST ERUIT? ANTICIPEREN OP DE TOEKOMST GEEFT ENERGIE.

4.7 BETEKENIS MAKEN: ZOEKEN NAAR EEN GEZAMENLIJKE BASIS VOOR ACTIE

All real living is meeting (Buber 1923, p. 17)



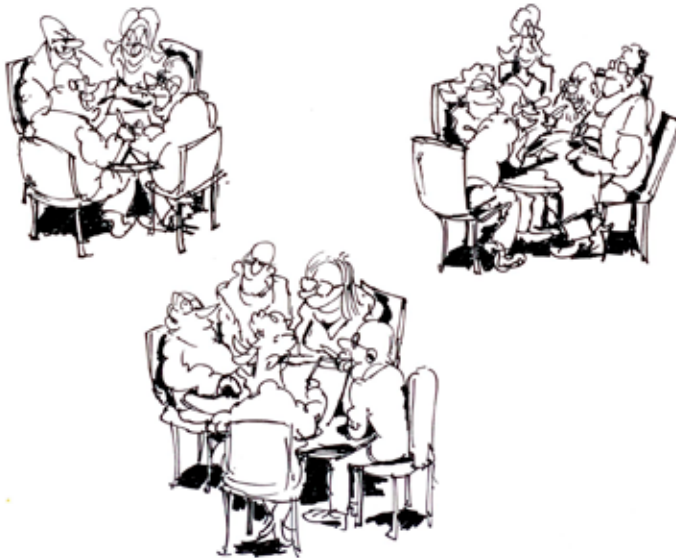
FIGUUR 13: DE WERKELIJKE ORGANISATIEKAART. OVERGENOMEN VAN WWW.INTEGRATIONTRAINING.NL MET TOESTEMMING VAN INTEGRATION TRAINING.

Duurzaam organiseren vraagt om een holistisch mensbeeld. Een beeld waarin mensen niet worden gereduceerd tot human resources met een economische meerwaarde, maar als wezens van vlees en bloed, met heel hun hebben en houden. Vanuit zo'n mensbeeld ga je ook anders naar een organisatie kijken. Dan zie je niet de bekende hiërarchische hark, maar mensen met een naam en allerlei informele relaties uit het natuurlijk systeem. Figuur 13 geeft daarvan een voorbeeld.

Eenheid in verscheidenheid, zoeken naar common ground

Onzekerheden in onze tijd drijven mensen naar de solidariteit en zekerheid van het blindelings volgen van een charismatisch persoon of ideologie. Dat geeft een druk naar verplattung en simplificering van ons dagelijks leven. Wij tegen zij, gekoppeld aan ieder voor zich. Ieder van ons heeft de capaciteit tot zowel competitie als

samenwerking (Sennett 2012; de Waal 2005). Samenwerking is een uitwisseling waarin de deelnemers voordeel hebben van de ontmoeting. Het is een vaardigheid in het vinden van punten waar we het over eens zijn en het leren om te gaan met die punten waar we het niet over eens worden. In een LSI proces zoek je naar een gezamenlijke basis. Geen consensus, maar goed genoeg voor actie om een gewenste en haalbare toekomst te realiseren.



FIGUUR 14: INTERACTIEF WERKEN AAN EEN GEDEELD BEELD EN GEZAMENLIJKE BASIS VOOR ACTIE.
CARTOON VAN MARK DE KONING.

Om goed te kunnen samenwerken hoef je elkaar niet helemaal te begrijpen of elkaar aardig te vinden. Richard Sennett (2012, p. 174) verwijst naar de filosoof Montaigne die zegt dat we een ander nooit helemaal kunnen begrijpen, maar dat hoeft ons niet te weerhouden om samen iets voor elkaar te krijgen. Daarvoor moeten we leren om onze natuurlijke reflex van stereotypering, je denkt te weten hoe anderen zijn zonder ze te kennen, te overwinnen. Stammenstrijd is niet productief als je samen iets tot stand wilt brengen.

André Wierdsma (2014, p. 61) geeft een mooi voorbeeld van werken op een gezamenlijke basis. Een katholiek, jood, protestant, moslim en boeddhist kunnen prima samen een brug bouwen, maar over het hiernamaals worden ze het nooit eens. Wierdsma noemt die common ground een Tijdelijk Werkbare Overeenkomst (1999). Niet de *neuzen* dezelfde kant op, maar de *handen* dezelfde kant op. Gecoördineerd handelen met behoud van verschil. Iedereen is verantwoordelijk voor de eigen inbreng (het deel) en voor de relatie (het geheel).

In een LSI proces zoek je met alle betrokken stakeholdergroepen naar een common ground voor actie. Dit geeft ook gelijk de beperking aan van co-creatie. Als er geen common ground gevonden kan worden is een andere aanpak nodig.

We lopen het risico om vooral te kijken naar wat er niet is, naar wat er nog komen moet, of naar wat we kwijt geraakt zijn. Kleine oefeningen helpen om je bewust te worden van wat er wel is op dit moment. Voor meditatie ben ik vaak te ongeduldig. Daarom spreekt deze Mindfulness oefening van Thich Nhat Hanh (2010) me aan, omdat je hem overal kunt doen en weinig moeite kost: Concentreer je op je ademhaling en tel hoe lang je inademt en hoe lang je uitademt. Alles is goed, je hoeft niets te forceren. Hou dat een tijdje vol en je wordt vanzelf rustiger en bewuster van wat er is in je omgeving.



FIGUUR 15: ACTIEONDERZOEK VOOR INNOVATIE VAN EEN BRANCHEORGANISATIE

Geheugen maken door te doen

Als bioloog ben ik me er zeer van bewust dat we lichamelijke wezens zijn. Lichaam en geest zie ik dan ook als een geheel. Zoals Richard Sennett (2008) zo mooi zegt: Er is een innige band tussen hand en hoofd. Alle vaardigheden beginnen als een lichamelijke oefening. Door te doen nestelt iets zich in je gedachten. De fysieke belevenis zorgt voor belichaamde kennis. Om een vaardigheid te ontwikkelen is herhaling nodig, een *inslijpen*. Ook het handelen zelf, het doen, draagt bij aan geheugen en uitbreiding van het handelingsvermogen (Sennett 2008; Damasio 2009). Daarbij is ons geheugen gebaseerd op gevoel (Damasio 2009; Cornelis 1996; Weick 1995).

Recht doen aan de gelaagdheid van onze werkelijkheid

De gelaagdheid van onze werkelijkheid komt tot zijn recht in de LSI aanpak. De grote groepsbijeenkomsten, de onderzoekswerkplaatsen, zijn opgebouwd uit werkrondes. Elke werkronde bestaat uit een afwisseling van individueel werken, werken in kleine groepen, plenair overzichten en conclusies delen met de grote groep. Daarbij wordt veel aandacht besteed aan het scheppen van een ruimte waarin mensen zoveel mogelijk van hun kwaliteiten kunnen aanspreken. Door aandacht voor de informele eigenschappen van het natuurlijk systeem (sfeer, veiligheid, goed eten en drinken, diversiteit aan personen), de formele eigenschappen van het sociaal regelsysteem (de instructies, afspraken, tastbare resultaten) en de communicatieve eigenschappen van het communicatief zelfsturingssysteem (tijd voor reflectie, toekomstbeelden ontwikkelen, mogelijkheden verkennen, koers bepalen).

4.8 WAT LEVERT HET DAN OP?

LSI is een complex proces met een groot aantal succesfactoren. Als je erin zou kunnen slagen om die allemaal te realiseren dan scoort je proces een 10 voor effectiviteit. In de praktijk scoort natuurlijk geen enkel traject een 10, omdat je nooit alle omstandigheden in de hand kunt hebben. Tijd en middelen zijn altijd beperkt en er gebeuren altijd onverwachte dingen. Wat wel heel duidelijk blijkt is dat hoe beter je er in slaagt de combinatie van basisprincipes te volgen, hoe groter de kans op succes is. LSI is daarmee Evidence Based Practice (van der Zouwen 2011). Als je het goed (genoeg) toepast dan levert een LSI traject twee soorten effecten:

Op de korte termijn: Meer en beter werk gedaan krijgen

1. Beter besluiten en actieplannen
2. Commitment en energie voor implementatie
3. Nieuwe relaties, meer potentieel voor innovatie en leren
4. Meer vertrouwen

Op de langere termijn: Duurzame ontwikkeling

1. Toenemend verandervermogen, toenemend bewustzijn
2. Schotten tussen onderdelen en functies in het systeem worden meer doorlaatbaar
3. Beter anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, meer mogelijkheden leren zien.

Dat zijn belangrijke resultaten. Vaak voelen mensen zich opgesloten in een systeem dat ze niet kunnen beïnvloeden. Uit onderzoek blijkt dat als mensen het gevoel hebben dat ze grip op hun eigen werk hebben, als ze als mens gezien worden i.p.v. als een radartje in een systeem, ze ook minder ziek zijn (Hasle & Mølller 2007; van Scheppingen et al 2013).

4.9 WANNEER WERKT HET NIET? CONTRA-INDICATIES

"People will only do what they are ready, willing and able to do." (Marvin Weisbord)

In mijn promotieonderzoek heb ik een bijsluiters gemaakt voor LSI (van der Zouwen 2011, 2012a). Die is vergelijkbaar met een bijsluiters voor een medische behandeling. Gebruikers vinden er een beschrijving van wat het is, wat het doet, wanneer je het gebruikt, wat contra-indicaties zijn, wat het oplevert en wat ongewenste bijverschijnselen kunnen zijn. LSI is natuurlijk geen middel tegen alle kwalen. Wanneer werkt het dan niet? Wanneer doe je meer kwaad dan goed met een co-creatieve aanpak? De belangrijkste contra-indicaties voor LSI zijn:

- Het vraagstuk is niet van wezenlijk belang of heeft geen co-creatie nodig
- De formele leiders hebben al besloten wat er moet gebeuren, stakeholders mogen een keer meepraten, maar hun inbreng gaat niet serieus genomen worden
- Het doel is niet realistisch, door gebrek aan tijd, middelen of invloed
- De werkvormen worden toegepast los van de basisprincipes.

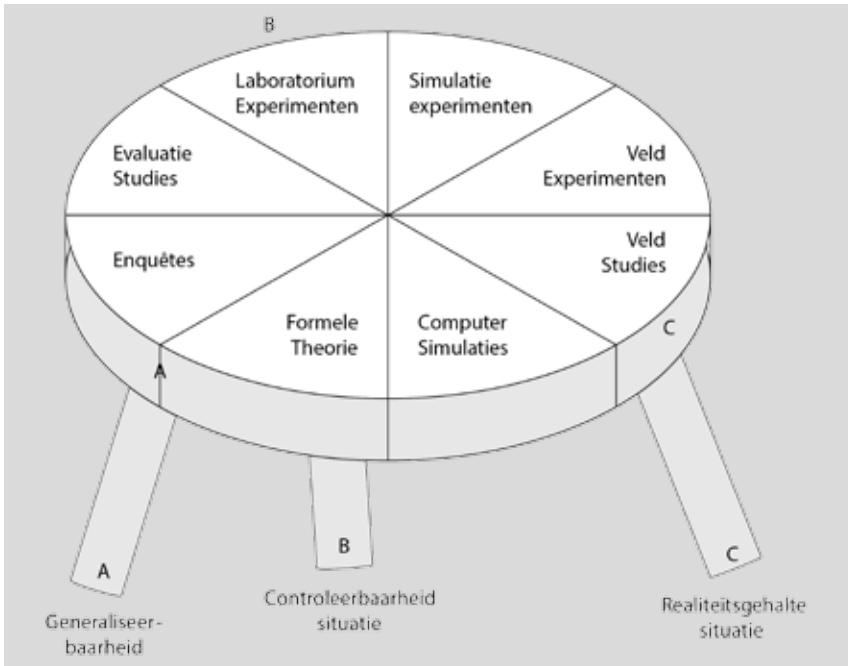
Over dat laatste punt moet me iets van het hart. Ik krijg nogal eens de reactie van deelnemers aan een grote groepsbijeenkomst: Goh, wat een leuke werkvorm. Dat is aan de ene kant begrijpelijk. Van een theatervoorstelling zie je ook alleen de buitenkant en als het goed gaat lijkt het vanzelf te gaan. Aan de andere kant is het belangrijk om door te hebben hoeveel voorbereiding en oefening daaraan vooraf is gegaan. Ik zou bijna zeggen *don't try this at home* zonder te weten wat je doet. LSI is een ontwikkelaanpak gestoeld op een filosofie. Zonder die filosofie, het geheel van de principes, zijn de werkvormen een lege huls en loop je het risico om meer kwaad te doen dan goed. Bovendien is de 'voorstelling', de grote groepsbijeenkomst, slechts een onderdeel van het grotere proces. Zonder follow-up verandert er weinig.

5 Actieonderzoek voor duurzaam organiseren

5.1 WETENSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERZOEK AAN HET HBO

Bij onderzoek doen denken we nog vaak aan enquêtes, interviews en vragenlijsten waarmee scores van vooraf bepaalde variabelen zichtbaar worden gemaakt. De resultaten worden in een rapport met tabellen en grafieken gepresenteerd, met conclusies en adviezen in dezelfde onderzoekstechnische taal. De implementatie van die adviezen is vaak moeizaam, het ontbreekt aan concrete handvatten en voor de gebruikers ontbreekt de directe verbinding met hun dagelijks werk. Onderzoek in het hbo is praktijkgericht onderzoek. Fundamenteel theoretisch onderzoek is voorbehouden aan universiteiten.

Mijn standpunt is dat de manier van onderzoek doen moet worden bepaald door wat je te weten wilt komen en wat je daarmee wil bereiken. Welke vorm van onderzoek doen je ook kiest, het moet evengoed methodisch grondig zijn. Elke onderzoeksstrategie heeft namelijk zijn eigen dilemma's. Joseph E. McGrath (1982) heeft hier een prachtig stuk over geschreven dat ik iedere onderzoeker wil aanbevelen. Hij onderscheidt acht verschillende onderzoeksstrategieën. Om een onderzoek wetenschappelijk verantwoord te laten zijn gelden voor alle strategieën drie aandachtspunten om te voorkomen dat je meer beweert dan op grond van het onderzoek mogelijk is. Die drie aandachtspunten zou je kunnen vergelijken met de poten onder het *krukje van wetenschappelijk onderzoek*, zoals weergegeven in figuur 16. Die poten zijn ten eerste de controleerbaarheid van de onderzoekssituatie, ten tweede het realiteitsgehalte van de situatie voor de praktijk en ten derde de generaliseerbaarheid van de uitkomsten.



FIGUUR 16: DE DRIE POTEN ONDER HET KRUKJE VAN ONDERZOEKSSTRATEGIEËN. BEWERKING VAN EEN FIGUUR VAN MCGRATH (1982, P. 73) DOOR TONNIE VAN DER ZOUWEN.

Ongeacht welke strategie je kiest, er zijn altijd één of twee poten die zorgen dat het krukje wankelt. Laboratoriumonderzoek bijvoorbeeld heeft een hoog controleerbaarheidsgehalte, maar de laboratoriumsituatie is lastig te vertalen naar het dagelijks leven en ook de generaliseerbaarheid naar andere situaties is klein. Veldstudies hebben een hoog realiteitsgehalte, zitten dicht op de dagelijkse praktijk, maar hebben problemen met de generaliseerbaarheid van de bevindingen en met de controleerbaarheid van de variabelen die je wilt onderzoeken. Formeel theoretisch onderzoek en enquêtes hebben geen problemen met het beheersen van gedrag van variabelen en kennen een relatief hoge generaliseerbaarheid. Het realiteitsgehalte en de controleerbaarheid van de metingen zijn daarentegen beperkt. Er is geen enkele manier om alle drie de poten te maximaliseren. Je moet altijd keuzes maken, waarbij je vaak uit de minst kwade moet kiezen. Er bestaan dus geen onderzoeken zonder barsten, maar je moet wel laten zien hoe je zo goed mogelijk aan de methodologische beperkingen van je onderzoek bent tegemoet gekomen.

Hoe je de poten van het krukje zo goed mogelijk hebt proberen vlak te stellen. En niet meer beloven dan op grond van je onderzoeksstrategie mogelijk is.

Voor het onderzoek door het lectoraat gaat mijn voorkeur uit naar *dicht op de praktijk*. Daarbij horen dus veld experimenten (actieonderzoek in werkplaatsen) en veld studies, waarin onderzoek wordt gedaan naar *wat mensen echt doen* in de praktijk. Het gaat hier niet om een keuze voor kwalitatief of kwantitatief onderzoek, dat zie ik niet als tegengestelden. Het hangt af van wat voor type schaal je nodig hebt voor een effectieve beschrijving van je variabelen. Dat vraagt het gebruik van zowel cijfers als woorden. Cijfers spreken niet voor zich, die moeten toegelicht worden (Beuving & de Vries 2015). Niettemin zal je door de complexiteit van praktijksituaties in veldstudies en veldexperimenten veel kwalitatieve variabelen tegenkomen.

5.2 WAT IS ACTIEONDERZOEK?

Actieonderzoek is onderzoek doen *met* en *voor* mensen, in plaats van *over* mensen. Daar kies ik voor, omdat het zowel effectief organiseren bevordert als bijdraagt aan menselijke waardigheid. Het doel is het oplossen van een specifiek probleem en het levert tegelijk een bijdrage aan het opbouwen van wetenschappelijke kennis over een kwestie. In een cyclisch proces. Daarmee is actieonderzoek zowel een serie van events als een veranderaanpak, bestaand uit opeenvolgende cycli van gegevensverzameling, analyseren, actieplanning en uitvoering. Het levert uitvoerbare kennis op, bruikbaar voor professionals en academische onderzoekers (Coghlan & Brannick 2009).

Voor het actieonderzoek wil ik de LSI aanpak gaan gebruiken. Werkplaatsbijeenkomsten, mogelijk met grote groepen, vormen het hart daarvan. Voordat je een werkplaatsbijeenkomst houdt moet je je afvragen welke informatie mensen nodig hebben om goed te kunnen werken en zorgen dat die informatie beschikbaar is. Daarom wordt er vaak een combinatie gemaakt met inventariserende of evaluatie onderzoeken, denk aan financieel onderzoek.

In actieonderzoek wordt op drie niveaus geleerd. De onderzoekers leren over zichzelf, van elkaar over het onderwerp van onderzoek en een breder publiek neemt kennis van het geleerde via publicaties. Op elk leerniveau wordt nieuwe kennis toegevoegd, op een systematische en methodisch verantwoorde manier. Dat is mijn definitie van wetenschap.



FIGUUR 17: EEN WERKPLAATS VOOR HET ONTWIKKELEN VAN EEN KWALITEITSCULTUUR IN EEN PROFESSIONELE LEERGE-
MEENSCHAP

*Een voorbeeld van een onderzoeksproject met LSI in het hbo. De onderzoeksvraag is: Wanneer voel je je Gezien, Gehoord en Gekend? Een project met studenten, docenten en leidinggevenden van de HAN hogeschool. Het doel is een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur voor een professionele leergemeenschap. Als aanpak is gekozen om niet te praten over communiceren, maar met elkaar te onderzoeken wanneer en hoe je je gezien, gehoord en gekend voelt. Daarvoor is in verschillende bijeenkomsten vooronderzoek gedaan naar criteria voor Gezien, Gehoord, Gekend. Zie ook het artikel *Kwaliteit als cultuur: ruimte voor de innerlijke drive hbo-docenten* (van Vucht Tijssen, van der Fluit & van der Zouwen 2013).*

5.3 WERKPLAATSBIJENKOMSTEN ALS HART VAN EEN ONDERZOEKSPROCES

De onderzoeker of evaluator wordt een facilitator, samenwerker en onderwijzer van degenen die hun eigen onderzoek doen. Dat kan in diverse gradaties van samenwerken. Van een kleine werkplaats tot onderzoek doen met grote groepen. In actieonderzoek wordt de onderzoeksvraag samen met stakeholders gedefinieerd.

Stakeholders verzamelen daar zelf hun gegevens, maken daar zelf overzichten van, doen zelf de data analyse, trekken zelf de conclusies voor vervolg en voeren vervolgcacties zelf uit. Dat draagt bij aan de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en praktijk.

Actieonderzoek vraagt een bescheiden houding. Je moet de kunst leren verstaan van vragen stellen en luisteren in plaats van vertellen. Edgar Schein heeft daar een mooi boekje over geschreven: *Humble Inquiry. The Gentle Art of Asking Instead of Telling* (Schein 2013).



Stap 1: Lege tijdlijnen voorbereiden

Stap 2: Individueel invullen tijdlijnen, gegevens verzamelen

Stap 3: Overzicht maken van de gegevens

Stap 4: Overzicht analyseren

Stap 5: Conclusies noteren per tijdlijn

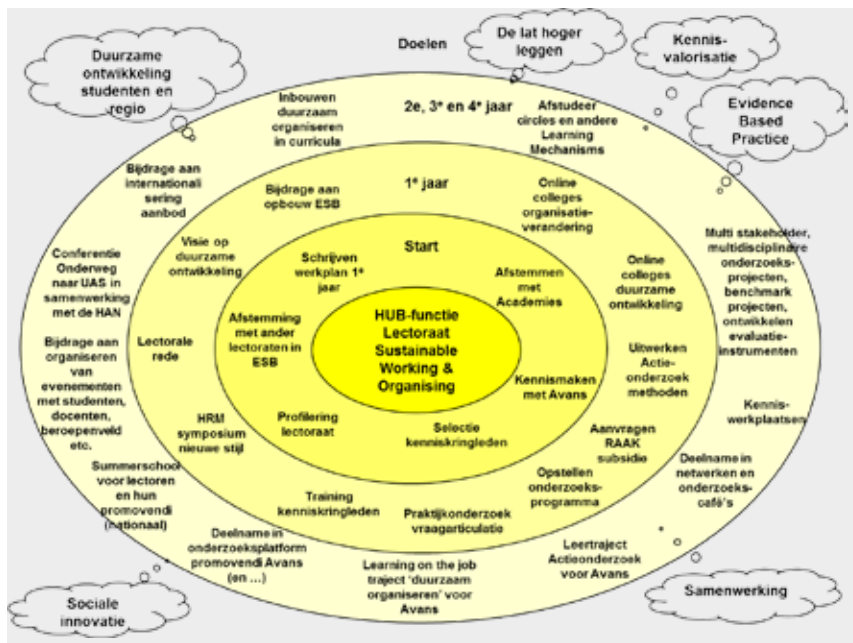
Stap 6: Elke subgroep presenteert de conclusies

FIGUUR 18: EEN VOORBEELD VAN ACTIEONDERZOEK MET EEN GROTE GROEP, VISIEBIJEENKOMST ESB MET 56 STAKEHOLDERS OP 4 MAART 2015

6 Plannen voor het lectoraat

6.1 ACTIVITEITEN VOOR DE KOMENDE VIER JAAR

Wat gaat het lectoraat concreet doen de komende vier jaar? Het expertisecentrum is pas sinds 1 februari 2015 compleet. We zijn nog bezig met het inventariseren van actuele thema's die passen bij wat ESB kan bieden. Enkele projecten zijn inmiddels gestart en we hebben al de nodige kansrijke ideeën. De ontwikkeling van het werkplan van het lectoraat stel ik mij voor als een voortschrijdend ontwerpproces, in samenhang met wat er al is aan activiteiten en met de ideeën en ervaring van andere lectoren en onderzoekers binnen Avans. Figuur 19 geeft een samenvatting van de activiteiten die mij voor ogen staan. De bouwstenen van de twee binnenste cirkels rondom de kern krijgen in het eerste jaar concreet vorm. De buitencirkel bouwt voort op de uitkomsten van het verkennend onderzoek *Vraagarticulatie* in de cirkel daarbinnen.



FIGUUR 19: PLANNEN VOOR DE EERSTE VIER JAREN VAN HET LECTORAAT SWO

Het onderzoek van het lectoraat mag ik samen met doen met de kenniskringleden. Dit zijn docenten die één dag per week verbonden aan het lectoraat. Ze doen onderzoek en vormen belangrijke verbindingen naar het onderwijs, naar onderzoek door studenten en naar het werkveld. De kenniskring bestaat op dit moment uit acht kernleden. Dit zijn Naim Asbaa, Herman van Blitterswijk, Erik Blokland, Sophia van Hattum, Ineke van Kruining, Mariëlle van der Leeuw, Koos van Overdijk en Wendy Stubbe. Zij werken voor vijf verschillende academies die samen een heel scala aan opleidingen verzorgen in het economisch en technisch bedrijfskundig domein. Deze kern wil ik uitbreiden met een flexibele schil van mensen die op projectbasis verbonden zijn aan de kenniskring. Studenten, docenten, mensen uit het beroepenveld die meewerken aan actieonderzoek of promotieonderzoek doen op relevante thema's.

6.2 ACTUELE THEMA'S

Zoals gezegd zijn we nog bezig met het inventariseren van thema's die zich lenen voor actieonderzoek en die aansluiten bij vragen uit de praktijk. Thema's die naar voren komen zijn:

- Nieuwe samenwerkingsrelaties in de zorg
- Duurzaam organiseren met zelfsturende teams en in netwerken
- Gevolgen van technologische ontwikkeling op de arbeidsmarkt. Zijn we geen mensen aan het opleiden voor een beroep dat er straks niet meer is?
- Flexibilisering van werken en leren
- Gedeeld leiderschap, leiderschap als rol, het combineren van top-down kaderstelling en gezamenlijke invulling.

6.3 LEARNING ON THE JOB TRAJECT DUURZAAM ORGANISEREN

Het lectoraat kan ook voor Avans een bijdrage leveren aan het handen en voeten geven van duurzaam organiseren. Die bijdrage zit vooral in het werken met de principes van LSI, samenwerking organiseren met stakeholders. Dat kan door onderzoeksprojecten van de kenniskring, maar beter is als collega's van academies en diensten dat zelf kunnen. Het werken met LSI leer je vooral door ervaring op te doen in je eigen praktijk, aansluitend bij je eigen mogelijkheden en ambitie. Duurzaam organiseren vraagt meer dan goede wil, het is een ambacht dat kennis en vaardigheid vereist. Het lectoraat zou hiervoor een *learning on the job traject* kunnen organiseren.

LSI is alleen geschikt voor vraagstukken waarvoor interactie met en betrokkenheid van stakeholders nodig is voor succes. Deelnemers aan het leertraject zouden LSI kunnen leren toepassen voor bijvoorbeeld:

- Curriculum ontwikkeling
- Actieonderzoek in werkbijeenkomsten met stakeholders
- Ontwikkeling professionele leergemeenschap met praktijkveld
- Testen en implementeren van een nieuwe werkwijze
- Visie- en strategieontwikkeling, zoals voor het Expertisecentrum Sustainable Business
- Productiever vergaderen
- Interactieve werkvormen voor leersessies met studenten, als bijdrage aan en onderzoekende houding.

Een voorbeeld van toepassing van LSI voor curriculum ontwikkeling. Wat ik zie is dat veel opleidingen worstelen met de vraag hoe duurzaamheid in het onderwijs verweven kan worden. Ze vragen aan mij: Kan je niet eens met ons meedenken. Nu wordt het Expertisecentrum betaald vanuit 11 academies, met samen meer dan 30 opleidingen. Om voor elke opleiding apart zo'n sessie te houden gaat veel tijd vergen. Dat is niet efficiënt en ook niet nodig. Ik stel me voor dat we een of meer gezamenlijke werkbijeenkomsten organiseren, waarin deelnemers ervaringen uitwisselen, van elkaar leren en expertise direct delen met een grote groep. Elke deelnemer vertaalt dat vervolgens naar concrete invullingen van het eigen curriculum.

6.4 EVALUATIE TRANSITIEPROCESSEN, MULTI-CLIENT BENCHMARKING

Veel organisaties hebben te maken met grote veranderprocessen. Transitie in de zorg, veranderingen in de arbeidsmarkt, duurzame ontwikkeling van de bedrijfsvoering. Er zijn nogal wat vragen waar meerdere organisatie tegenaan lopen. Nu kan iedere organisatie voor zich daarmee aan de slag gaan, je kunt ook kijken of het mogelijk is om de krachten te bundelen in wat ik noem een *multi-client project*. Zo'n project heeft meerdere opdrachtgevers die eenzelfde vraag hebben. Ieder voor zich heeft niet de kennis, tijd of middelen om met de kwestie aan de slag te gaan. Of het is juist nodig om gezamenlijk tot een oplossing te komen in een keten of netwerk.

Het lectoraat helpt in het organiseren van het project. De opdrachtgevers onderzoeken samen met het lectoraat wat succesfactoren en gewenste effecten zijn. Gezamenlijk ontwikkelen we een evaluatie-instrument met waarneembare indicatoren voor gewenste effecten. De voortgang wordt zo onderzoekbaar gemaakt. Zo'n evaluatieonderzoek kan gebruikt worden voor toetsing en vergelijking, maar is vooral ook bedoeld om ervan te leren voor vervolg. De deelnemers leren van elkaar in interactieve werkbijeenkomsten. Het project wordt afgerond met een of meer publicaties, waarin een reflectie op uitkomsten en proces wordt gedeeld met een groter publiek.

Als thema's die zich lenen voor deze aanpak zie ik bijvoorbeeld:

- Samenwerken aan vraagstukken voor een circulaire economie
- Implementatie van technologische innovatie
- Ontwikkeling van sustainable business in het MKB
- Krachtige zelfsturende teams in de zorg
- Van aanbodgericht naar klantgericht werken.



FIGUUR 20: EVALUATIEONDERZOEK VAN COMPLEXE INTERVENTIES, EVALUEREN VAN EFFECTIVITEIT VOOR DUURZAME ONTWIKKELING. AAN DE MUUR HANGEN GROTE OVERZICHTEN VAN ONDERZOEKSRISULTATEN. ONDERZOEKERS, OPDRACHTGEVERS, CONSULTANTS TOETSEN DE SUCCESFACTOREN VAN LSI OP VALIDITEIT EN BUIKBAARHEID (VAN DER ZOUWEN 2010).

Gaat het hier niet om consultancy in plaats van onderzoek doen? Het zijn toch veranderprocessen? Dat klopt, maar niet uitsluitend. Actieonderzoek beoogt nieuwe mogelijkheden van handelen, een veranderproces dus. Daarnaast is er een wetenschappelijke ambitie om de bevindingen te delen met een groter publiek. Omdat de uitkomsten van betekenis kunnen zijn voor soortgelijke vraagstukken in andere omgevingen. Voor elk project zijn de drie niveaus van kennis toevoegen van belang: voor de individuele deelnemers, voor de onderzoeksopdracht en voor de niet direct betrokkenen bij de opdracht. Bij die laatste groep denk ik ook aan de terugkoppeling naar het onderwijs aan aankomend professionals.

Uitleiding

Ik heb betoogd dat duurzame ontwikkeling gaat over groei in bewustzijn over hoe we willen leven. Als theoretisch kader voor groei heb ik de Logica van het Gevoel gekozen. Duurzame ontwikkeling is daarin het ontwikkelen van communicatieve zelfsturing. Dat betekent meer mogelijkheden leren zien om te kunnen anticiperen op de toekomst, om tot bloei te kunnen komen. Hoe dat tot bloei komen eruit kan zien in relatie tot de grote vraagstukken van onze tijd heb ik laten zien in het schema van het ijsbergmodel met de zeepbellen (figuur 4). Duurzaam organiseren omvat een transitie van ego-systeem bewustzijn naar eco-systeem bewustzijn, van 2.0 naar 3.0 en 4.0 bewustzijn.

Eco-systeem bewustzijn heeft ingrijpende gevolgen voor alle domeinen van ons sociale leven, ook voor onze economie. Als ik u nu zeg dat we het kapitalisme in de huidige vorm moeten afschaffen dan stappen waarschijnlijk alle ondernemers in de zaal op en word ik in de hoek van linkse geiten-wollen-sokken figuren gezet. Een hoek waarin ik niet wil zitten. Omdat ik denk dat het anders zal gaan. In de transitie van ego- naar ecosysteem bewustzijn kan je geen stappen overslaan. Pas als duurzaam werken en organiseren ook commercieel meer oplevert zal er wezenlijk iets veranderen. Daarom heet het Expertisecentrum ook Sustainable Business (ESB). Voor ESB betekent dit dat we een samenhangend geheel van lectoraten moeten vormen. Ik zie de bijdrage van het lectoraat Sustainable Working and Organising in het doen van actieonderzoek met het hele systeem van belanghebbenden, om samen te leren hoe je handen en voeten kunt geven aan duurzaam organiseren. Geïnformeerd en onderbouwd vanuit theorie en praktisch toe te passen. Lopend op de twee benen van theoretische kennis en praktijkervaring.

Dankwoord

Ter afsluiting van deze rede wil ik graag iedereen bedanken die dit bijzondere moment mogelijk heeft gemaakt. Om te beginnen bedank ik u dat u hier naartoe gekomen bent en naar mijn verhaal heeft willen luisteren. Ik hoop dat u er iets aan heeft en dat het vervolg kan krijgen.

In het bijzonder bedank ik het College van Bestuur en de directeuren van de Academies van Avans Hogeschool. Zij hebben dit lectoraat in het leven geroepen. Met name bedank ik Edwin Verlangen en Nies Rijnders, voor hun stimulerende begeleiding bij mijn zoektocht naar de vormgeving van dit nog prille lectoraat.

In de ontwikkeling van het lectoraat spelen de kenniskringleden een belangrijke rol. Naim Asbaa, Herman van Blitterswijk, Erik Blokland, Sophia van Hattum, Ineke van Kruining, Mariëlle van der Leeuw, Koos van Overdijk en Wendy Stubbe: bedankt voor jullie bijdragen. Ik zie hele mooie onderzoeksprojecten voor me samen met studenten, docenten en werkveld.

Sinds 1 februari 2015 is de groep lectoren van ons Expertisecentrum compleet. Ik bedank mijn collegalectoren Jan Jurriëns, Marleen Janssen Groesbeek, Ton van Kollenburg, Jorna Leenheer en Frans Stel voor de prettige samenwerking tot nu toe. Ik kijk uit naar meer, op weg naar naar een Expertisecentrum dat zich profileert door focus en samenhang voor duurzame ontwikkeling.

Verder wil ik Sjaak Khonraad (lector Integrale Veiligheid) bedanken voor zijn positieve reactie op mijn ideeën over het doen van actieonderzoek. Sjaak, je manier van praten en schrijven over de praktijk dient me tot voorbeeld. Ook Lisbeth Verharen en Erna Hooghiemstra (lectoren Jeugd, Gezin en Samenleving) hebben me een goed voorbeeld gegeven voor het doen van actieonderzoek, met de mooie werkplaatsbijeenkomst in het Ouder-Kind project waar ik bij mocht zijn. Daarnaast hebben ze me waardevolle tips gegeven voor het opzetten van mijn kenniskring. Bedankt daarvoor.

Ik bedank Willem de Lange die zijn lectoraat HRM eind 2015 gaat afsluiten. Hij heeft belangrijke input geleverd voor mijn lectoraat. Zoals een uitgebreid netwerk dat samenkomt in de jaarlijkse HRM symposia die ik mede mag gaan organiseren.

Zonder de doortastende en efficiënte ondersteuning van onze managementassistente Charlotte Filippini zouden we helemaal nergens komen. Charlotte, bedankt, ook voor de prettige manier van samenwerken. Ook bedank ik iedereen van de ondersteunende diensten die deze bijeenkomst mogelijk hebben gemaakt, in het bijzonder Astrid Damen.

Daarnaast wil ik de personen bedanken die bereid zijn geweest om feedback te geven op deze rede: Marleen Janssen Groesbeek, Yolanda Stalfoort, Diederik Zijdeveld en Edwin Verlangen. Veel dank voor het kritisch meedenken en het delen van jullie inzichten. Jac Geurts, Lieteke van Vucht Tijssen en Jaap Boonstra hebben als referent warme aanbevelingen gedaan tijdens mijn sollicitatieproces voor dit lectoraat. Zij zijn belangrijke inspiratiebronnen geweest, en nog, in mijn ontwikkelingsproces. Hartelijk dank daarvoor. En Eva van der Fluit: Bedankt voor de tip over de vacature voor dit lectoraat.

Ik zou hier niet staan zonder alle familie die me in mijn bijna permanente studies hebben gesteund. Ik noem in het bijzonder mijn broer Pieter van der Zouwen, mijn zussen Gerrie Jochems en Marry van der Zouwen. En mijn kinderen Oeke, Paula en David van Brakel die thuis mijn wijze lessen te verduren hebben gekregen, of zoals David zei 'meer dan 20 jaar college'. Ik prijs mezelf gelukkig met zoveel mooie mensen om me heen.

Ten slotte, last but not least, bedank ik mijn echtgenoot Francis Roeffen, voor zijn geduld en steun in de hectische tijd van de afgelopen maanden. Francis, je helpt me om te blijven genieten van het leven, samen met onze 12 (schoon)dochters en (schoon)zoons, de kleinkinderen, familie en vrienden. Ik hoop dat we zo samen oud mogen worden.

Ik heb gezegd.

Referenties

- Beuving, J. & Vries, G. de (2015). *Doing Qualitative Research. The Craft of Naturalistic Inquiry*. Amsterdam: Amsterdam University Press
- Boonstra, J.J. (2005). Weloverwogen kiezen van veranderingsstrategieën. *Management & Consulting*, 4(5), 21-23.
- Bryan, B., Goodman, M. & Schaveling, J. (2006). *Systeemdenken. Ontdekken van onze organisatiepatronen*. Den Haag: Academic Service.
- Buber, M. (1937). *I and Thou*. London: Continuum
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization*. Fourth Edition. London: Sage.
- Cornelis, A. (1996). *Logica van het gevoel: Stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties: essay*. Middelburg: Essence.
- Cornelis, A. (2000). *De vertraagde tijd: Revanche van de geest als filosofie van de toekomst*. Middelburg: Essence.
- Damasio, R. (2009). *Ik voel dus ik ben. Hoe gevoel en lichaam ons bewustzijn vormen*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- Goleman, D. & Senge, P. (2014). *The Triple Focus: A New Approach to Education*. Florence: More than Sound.
- Hanh, T.N. (2010). *Mindfulness*. Amersfoort: BBNC
- Hasle, P., & Møller, N. (2007). From Conflict to Shared Development: Social Capital in a Tayloristic Environment. *Economic and Industrial Democracy*, 28(3), 401-429.
- Heintel, P. & Zouwen, A.v.d. (2013). Reflecting Power and Consultancy. From Supporting Heroism to Enabling Distributed Leadership. *Journal Challenging Organisations and Society, reflective hybrids*, 2 (2), 2013, 389-404.
- James, P. (2015). *Urban Sustainability in Theory and Practice. Circles of sustainability*. London and New York: Routledge
- MVO Nederland (2015). MVO trendrapport. Website <http://www.mvonderland.nl/trendrapport-2015/duurzaamheid-verkoopt-niet-bezocht> 9 maart 2015.
- McGrath, J.E. (1982). Dilemmatics: The Study of Research Choices and Dilemmas. In J. E. McGrath, J. Martin & R. A. Kukla (Eds.), *Judgment Calls in Research*. Beverly Hills: SAGE.
- Scharmer, O. & Kaufer, K. (2013). *Leiden vanuit de toekomst. Van ego-systeem naar eco-systeem*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Scheppingen, A. v. et al (2013). The Association Between Organizational Social Capital, Perceived Health, and Employees' Performance in Two Dutch Companies. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(4), 371-377
- Sennett, R. (2012). *Together. The Rituals, Pleasures & Politics of Cooperation*. London: Penguin
- Sennett, R. (2008). *De ambachtsman. De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff
- Schein, E.H. (2013). *Humble Inquiry. The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Stichting Our Common Future (2011). *Duurzaam Denken Doen 2011-2035. Inspiratieboek voor onze gezamenlijke toekomst*. Deventer: Kluwer.

Stuurgroep ESB (2014). *Expertisecentrum sustainable business. Meerjarenplan 2014-2017*. Intern document Avans Hogeschool.

Taleb, N.N. (2012). *Antifragile. Things that Gain from Disorder*. Londen: Penguin.

Varela, F.J., Thompson, E., & Rosch, E. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Vucht Tijssen, B.E. v., Fluit, v.d. E, & Zouwen, A. v.d. (2013) Kwaliteit als cultuur: ruimte voor de innerlijke drive hbo-docenten. *Thema Hoger Onderwijs*, 3 – 2013, 46-50

Vulpian, A. d., & Zouwen, A.v.d. (2013). Socioperception and the Emergence of an Economy of Meaning. The Key Role of Socioperceptive People in Transforming Organisations and Society. *Journal Challenging Organisations and Society.reflective hybrids*, 2 (2), 2013, 314-332.

Waal, F. d. (2005). *Our Inner Ape: The Best and Worst of Human Nature*. London: Granta Books.

Weick, K.E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. New York: SAGE.

Weisbord, M.R., & Janoff, S. (2010). *Future Search. Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action*. Third Edition. San Francisco: Berrett-Koehler.

Weisbord, M.R., & Janoff, S. (2007). *Don't Just Do Something: Stand There!: Ten Principles for Leading Meetings That Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Weisbord, M.R. (2012). *Productive Workplaces Revisited: Dignity, Meaning and Community in the 21st Century*. 25th Anniversary 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Wierdsma, A. (2014). *Vrij-moedig positie kiezen. Moreel leiderschap in vitale netwerken*. Emeritaatsrede, Nyenrode Business Universiteit.

Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.

Zouwen, A. v.d. (2012b). Detecting and Approaching Obstacles for Collective Learning. *Journal Challenging Organisations and Society.reflective hybrids*, 1 (1), 103-125.

Zouwen, A. v.d. (2012a). Bijsluiter effectief gebruik van Large Scale Interventions, in Praktijkboek Large Scale Interventions, onder redactie van R. de Wilde en A. van Nistelrooij. Deventer: Kluwer.

Zouwen, A. v. d. (2011). Building an evidence based practical guide to Large Scale Interventions. Towards sustainable organisational change with the whole system. Delft: Eburon.

Zouwen, A. v. d. (2010). Practice what you preach: Large group conferences as member check in intervention research. *Profile. International Journal for Change, Learning, Dialogue*, 19, 37-42.

Zouwen, A. v. d. (2007). Leerblokkades in organisaties signaleren en aanpakken. Handboek *HRM in de praktijk*. Deventer: Kluwer.

TONNIE VAN DER ZOUWEN



Tonnie studeerde Biologie, Milieukunde, Verandermanagement en Organisatiewetenschappen. Na een loopbaan als praktijkdocent biologie werkte ze als milieu- en kwaliteitsadviseur voor diverse adviesbureaus. Nadat zij de beroepsopleiding voor organisatieadviseurs aan het SIOO voltooide werd ze in 2003 zelfstandig organisatieadviseur. Tonnie promoveerde in 2011 aan de Universiteit van Tilburg op een onderzoek naar de succesfactoren en duurzame effecten van veranderen met het hele systeem van belanghebbenden, de zogenaamde Large Scale Intervention benadering. Dat resulteerde in een bijsluiter voor deze aanpak die bijdraagt aan de implementatie van duurzame ontwikkeling. Sinds 2010 is zij plaatsvervangend hoofdredacteur van het internationale wetenschappelijke tijdschrift *Challenging Organisations and Society*. In augustus 2014 startte zij als lector Sustainable Working and Organising bij Avans Hogeschool.

ISBN: 978-90-74611-56-5

