



Duurzaamheid als 'wicked problem'

Innovatie, processen van organisatieverandering en transformatie enerzijds en de 'high performance', de duurzaamheid enzovoort waartoe ze zouden moeten leiden anderzijds, zijn al jaren een belangrijk onderwerp van discussie en onderzoek. Een probleem is dat ze ieder afzonderlijk en al helemaal in combinatie zoveel verschillende dingen betekenen voor zoveel verschillende mensen. Eenduidigheid lijkt niet of nauwelijks mogelijk en onze behoefte aan ordening en systematisering laat zich lastig bevredigen. Naast definitie- en ordeningsproblemen speelt dat het veelal om kwesties gaat die 'wicked problems' met zich meebrengen. Vijf cruciale kenmerken daarvan zijn, zo lezen we in de bijdrage van Camillus aan dit nummer: 1. er zijn allerlei stakeholders met onderling botsende prioriteiten; 2. de oorzaken zijn verstrengegeld; 3. het probleem verandert als het wordt aangepakt; 4. er is geen precedent; 5. of een aanpak werkt is vooraf niet te zeggen. Klassieke voorbeelden van 'wicked problems' zijn armoede, terrorisme en de aftakeling van het milieu. Evident juiste oplossingen zijn voor deze problemen niet te vinden. Onlangs werd dit type problemen in nummer 117 van dit blad nog aangekaart door Strikwerda.

Laten we er een kwestie uittrekken: het ideaal van duurzaamheid. Ten eerste gaat het bij duurzaamheid om een concept met vele mogelijke lagen en ladingen, wat het op zich al tot een lastig probleem maakt. Te denken valt bijvoorbeeld aan het commitment van ondernemingen, in al hun drang om concurrerend te blijven en te overleven, met maatschappelijke en omgevingskwesties ('sustainability'), maar ook aan blijvende groei, aan blijvende grootheid ('enduring greatness'), aan continuïteit of puur overleven. Ten tweede gaat het bij veel duidingen van het complexe fenomeen duurzaamheid om uitdagingen met een 'wicked' karakter. In zijn ultieme vorm wordt dit duidelijk in de bijdrage van Kievit, Van Dijk en Spruyt aan dit nummer, waar zij laten zien hoe 'social venturing entrepreneurs' binnen een complex geheel van spanningsvelden een antwoord proberen te vinden op fundamentele maatschappelijke problemen. Het 'wicked' karakter van duurzaamheid komt ook tot uitdrukking in de bijdrage van Camillus die onder meer ingaat op de 'wicked' problemen die Wal-Mart ondervindt om blijvend te groeien. Collins beschreef onlangs (Fortune 8 mei 2008, p 37-40) hoe Wal-Mart daarin tot nu toe meesterlijk is geslaagd en hij voert haar dan ook op als een voorbeeld van een onderneming met 'enduring greatness'. In de nummers 111 en 112 van dit blad heeft u overigens wel kunnen lezen met welke duivelse dilemma's een en ander gepaard is gegaan, en nog gaat.

Hoewel 'wicked problems' zich niet laten opsplitsen in hapklare deelproblemen, kunnen we wel stellen dat 'duurzaamheid' op vele kleine en grote punten kan worden gemaakt of gebroken. Dat leren ook een paar andere bijdragen aan dit nummer. Denk aan de hardheid en de houdbaarheid van de 'evidence' op basis waarvan (verander)managers handelen (Barends en Ten Have); aan de subtiele balans die nodig is tussen kwaliteitsverbetering en innovatie (Cole en Matsumiya; Dehoff en Loehr); en aan de manier waarop met de talenten van mensen wordt omgegaan (Dehoff en Loehr; Guthridge, Komm en Lawson). Kortom, we hebben te maken met een zeer complex probleem, waarvan de aanpak moeilijk is te construeren.

In onze behoefte aan structuur ten slotte wordt gelukkig toch nog voorzien, namelijk door De Waal die ons in vier stappen naar de 'high performance'-organisatie loodst. Aan u als lezer is het om te overwegen of dit proces kan leiden tot de door u gewenste vorm en mate van duurzaamheid.

Peter Schramade