

Omslag van identiteit en imago, een praktijkvoorbeeld

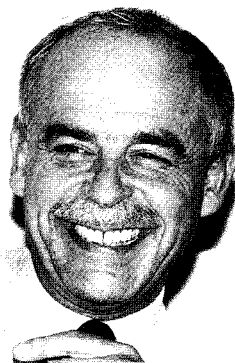
Bij de behandeling van de Rijksbegroting 1998 introduceerde fractievoorzitter Rosenmöller (Groen Links) het begrip 'Groen Poldermodel'. Hij doelde daarmee op de noodzaak van een veel tijdsiger en indringender betrokkenheid van natuur- en milieuorganisaties bij de beleidsvoorbereiding op thema's die de kwaliteit van onze leefomgeving raken. Het poldermodel - in 1994 nog ver-guisd vanwege de stroperigheid die het in beleidsprocessen zou veroorzaken - wordt nú weer omarmd en beschouwd als één van de dragers van het sociaal-economisch succes van ons polderland.

Kort voor de verkiezingen pleitte ook minister-president en lijsttrekker van de PvdA, Wim Kok, voor een groen poldermodel. Nu kunnen er allerlei (politieke) overwe- gingen zijn om de natuur- en milieubeweging indrin- gender bij de beleidsvoor- bereiding te betrekken. Bovendien kan het begrip 'groen poldermodel' op tal van manieren worden in- gevuld. Zeker is wel dat vanuit overheid en be- drijfsleven anno 1998 heel anders wordt aangekeken tegen natuur- en milieuo- rganisaties. De ontwikke- lingen in het natuur- en milieubeleid en de wijze waarop de natuur- en milieuo- rganisaties zich daarop heroriënteerden en herpositioneerden bieden nieuwe

mogelijkheden voor maatschappelijke arrangementen.

Faseverandering in beleidsont- wikkeling

Om het proces van maat- schappelijke herpositione- ring te kunnen verklaren moet ik u mee terugnemen naar '87 en '88. Tot die tijd waren tal van natuur- en milieubedreigingen welis- waar onderkend, maar ze werden door politiek en bedrijfsleven toch maar liever zoveel mogelijk ontkend, omdat erkenning vèrgaande sociale en eco- nomische consequenties



A.J.M. van den Biggelaar

zou hebben. De werkelijkheid was natuurlijk wat genuanceerder; zo werd op het gebied van energie, afval en gevaar- lijke stoffen ook toen wel beleid ont-

V E R N I E U W I N G V A N D E P A R T I J

wikkeld, maar vooral 'end-of-pipe'. De hoofdtaken van Stichting Natuur en Milieu (SNM) - ik beperk mij in de rest van dit verhaal tot deze organisatie - waren tot dan toe vooral het kritisch en indien nodig hinderlijk volgen van de beleidsontwikkelingen, juridische acties, politieke advisering en lobby. Deze activiteiten stonden alle in het teken van het op de politieke en maatschappelijke agenda krijgen en houden van de natuur- en milieuproblemen. Er was dus veelal sprake van een reactieve opstelling met de daarbij behorende felheid die past in het spanningsveld tussen 'gelijk hebben en gelijk krijgen'. Die opstelling paste ook bij de fase waarin de beleidsontwikkeling met betrekking tot natuur en milieu verkeerde. Het rapport *Our Common Future* van de VN-commissie Brundtland (1987) en het rapport *Zorgen voor Morgen* van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieuhygiëne (1988) brachten het natuur- en milieubeleid in een nieuwe fase. Het Brundtlandrapport bracht de wereldwijde milieuverloeding en de kaalslag van de natuur in beeld en legde de directe relatie met de economische ontwikkelingen in de industrielanden en met de toenemende welvaartstegenstellingen tussen 'noord en zuid'.

Het RIVM presenteerde samen met meer dan vijftig instituten een zeer compleet beeld van de natuur- en milieuproblemen - vooral in Nederland - en gaf daarbij zeer gedetailleerd aan welke kwalitatieve doelstellingen nodig zouden zijn voor herstel van de natuur en een gezonde leefkwaliteit. Het was het jaar waarin de Troonrede repte over 'Nederland wordt schoner; met name lucht en water', maar waarop de Koningin in haar Kersttoespraak op indringende wijze terugkwam met uitspraken als: 'En langzaam sterft de

aarde'. Er ontstond breed in de samenleving het gevoel dat wij zo niet door konden gaan en de SER stelde in het advies over het Brundtlandrapport dat 'de doelstellingen van milieubeleid van een hogere orde zijn dan de traditionele vijf sociaal-economische doelstellingen'. En daarmee was het duurzaamheidsstreven een nieuwe fase ingegaan. Het gevoel van urgentie om de problemen nu echt aan te pakken werd breed in de samenleving ervaren.

Binnen de natuur- en milieubeweging vertaalde dit gevoel van urgentie zich in een drang tot verdergaande samenwerking. Men realiseerde zich dat het beleid thans in de fase van implementatie was gekomen en dat daarbij de strategische doelen van duurzaamheid fors in botsing zouden komen met de traditionele economische belangen. De beweging zou alleen succesvol kunnen zijn indien door middel van samenwerking meer politieke en marktmacht zou worden opgebouwd. De fase van gelijk hebben was gepasseerd; het ging nu om het gelijk krijgen.

SNM op weg naar 21ste eeuw

Voor SNM was dit inderdaad de aanleiding om zich te bezinnen op haar positie in het maatschappelijk krachtenveld. Daartoe werd eerst een interne discussie op gang gebracht aan de hand van een toekomstverkennde notitie 'SNM op weg naar de 21ste eeuw'. In deze discussienota werd een analyse gemaakt van de veranderende maatschappelijke omgeving van SNM, werden de verschillende maatschappelijke actoren in het krachtenveld geanalyseerd, en werden de potenties van een verdere professionalisering van de organisatie in kaart gebracht. Al met al lagen in deze notitie zodanig verregaande organisatie- en cultuurveranderingen

besloten dat duidelijk werd, dat voor het doorvoeren van deze heroriëntatie externe hulp nodig zou zijn.

Daartoe werden de diensten van Twijnstra en Cudde ingeroepen. Van cruciaal belang voor zo'n proces is dat de organisatie 'tot in de haarvaten' de noodzaak van verandering inziet. Twijnstra en Cudde maakte aan de hand van een groot aantal interviews met de *stakeholders* van SNM een sterkte/zwakte-analyse en presenteerde deze nogal zwart-wit aan bestuur en bureau. Deze confrontatie tussen het zelfbeeld van de organisatie en het beeld dat de buitenwacht daarvan had, gaf de organisatie een behoorlijke schok. Het valt immers niet mee om - overtuigd van je gelijk, integriteit en je maatschappelijke idealen - te moeten constateren dat de buitenwacht de gelijkhebbigheid en 'het vermanende vingertje uit de Donkerstraat (waar SNM gevestigd is)' toch bepaald minder positief beoordeelde. Los van de constatering dat die buitenwacht natuurlijk regelmatig last had en ook moet hebben van een lobby- en actieorganisatie als SNM, en daardoor haar beoordeling laat beïnvloeden, was een goed inzicht in deze kritische beoordeling essentieel als basis voor de beoogde herpositionering en reorganisatie.

Het oude imago afgeschud

In deze fase van heroriëntatie was intern als het ware een identiteitsvacuüm ontstaan dat nu moest worden ingevuld. Daartoe heeft de hele bureauorganisatie zich gedurende twee dagen teruggetrokken en onder professionele begeleiding 'gewerkt aan een nieuwe identiteit', die intern gedragen moest worden en die moest aansluiten bij maatschappelijke trends en ambities. Uiteraard was daarbij geen sprake van

een blanco start. De verschillende bouwstenen voor die nieuwe identiteit waren in de voorafgaande periode al wel gevormd, maar nu moesten die bouwstenen tot een solide bouwwerk worden samengebracht. Het resultaat daarvan - en dus de basisidentiteit van waaruit wij nu werken - werd neergelegd in een nieuwe missie. Deze is essentieel en bepalend voor de wijze waarop SNM zich thans in de politieke en maatschappelijke discussies beweegt.

Zij luidt:

'Wij willen bijdragen aan een samenleving, die ecologisch duurzaam en daarnaast sociaal rechtvaardig is.

Mede op basis van onze eigen analyses willen wij alternatieven leveren voor ingesloten sociaal-culturele en economische vanzelfsprekendheden. Wij mobiliseren daartoe de kracht, kennis en invloed bij alle relevante partijen.

Wij willen een team zijn dat uitblinkt in inspirerend en enthousiasmerend vermogen, dat uitnodigt tot samenwerken.'

Om de transitie van het oude naar het nieuwe imago te begrijpen is enige toelichting op dit *mission-statement* op zijn plaats. In de kern zijn de doelstellingen van SNM niet veranderd: het gaat om een leefbare en duurzame wereld nu en straks. Zo'n doelstelling is weliswaar abstract, maar geeft wel aan waaraan al onze activiteiten dienstbaar dienen te zijn; het leidend beginsel van de organisatie.

De omslag die SNM heeft gemaakt bevat zowel strategisch-inhoudelijke als methodische elementen:

- naast ecologische duurzaamheid is sociale rechtvaardigheid nevenge-schikt toegevoegd. Onze inspiratiebron wordt weliswaar gevormd door een vitale natuur en een gezond milieu, maar daarmee is nog geen duurzame wereld binnen bereik. Funda-

mentele mensenrechten en eerlijk delen in de welvaart zijn noties die wij nadrukkelijk in ons werk betrekken; geen *one issue* beweging dus; in plaats van het alleen kritiek hebben bevat de missie de uitdaging om beleidsalternatieven aan te dragen, waarmee de transitie is gemaakt van vooraf - reactief naar pro-actief en waarbij het 'traditionele natuur- en milieuveld' is verbreed tot het sociaal-culturele en economische speelveld;


terwijl de samenwerking in het verleden zich vooral richtte op de collega-natuur- en milieuoorganisaties - SNM had zelfs een formeel statutaire band met een groot aantal daarvan - zoeken wij vandaag de dag de samenwerking met 'alle' partijen, die bij een bepaald natuur- en of milieuisue betrokken zijn. In de praktijk wordt na een probleemanalyse de 'maatschappelijke omgeving van dat probleem' in kaart gebracht. Vervolgens worden de actoren benaderd om actief deel te nemen aan de oplossing van het probleem, waarbij de gespreksbasis wordt gevormd door het gemeenschappelijke belang en waarbij eventueel tegengestelde belangen - zonder deze te ontkennen - tijdelijk 'buiten haken' worden gezet. Deze verrassende maatschappelijke arrangementen lokken creativiteit, onderling vertrouwen en oplossingsgerichte zoekprocessen uit;

tenslotte is van belang dat SNM niet meer de optelsom is van zeer gedreven en deskundige individuen, maar in toenemende mate een team is, dat evengoed deskundig en gedreven, multidisciplinair naar duurzaamheidskwesties kijkt en oplossingsrichtingen verkent. De organisatie-structuur en -cultuur van SNM zijn

dan ook aangepast aan de eisen die zo'n nieuwe positionering stelt.

Dit proces van omschakeling oogt op papier wellicht simpel, maar was in de praktijk omvangrijk en ingrijpend. Het opbouwen van een geheel nieuwe organisatiestructuur op basis van thema-teams, en vooral het zich eigen maken van nieuwe werkvormen, gericht op oplossingsstrategieën en maatschappelijke arrangementen was een enorme klus, die eigenlijk nooit is afgerond. Juist een organisatie als SNM, die aan de basis van maatschappelijke veranderingsprocessen moet staan, moet zelf voortdurend flexibel zijn: 'een beweging in beweging'.

Inmiddels komt het functioneren binnen maatschappelijke arrangementen goed van de grond en zijn projecten op het gebied van duurzame energie, duurzame landbouw, natuurontwikkeling en -behoud, ecologisering van het fiscale stelsel, overheidsinvesteringen en maatschappelijk verantwoord ondernemen op poten gezet.

In een voortdurend veranderende samenleving kan een organisatie als SNM alleen effectief opereren, indien de organisatie voldoende interne dynamiek en spankracht weet op te brengen om zich voortdurend aan te passen. Daarnaast is van evident belang dat de organisatie - veelal in samenwerking met collegaorganisaties - niet alleen de kracht van argumenten weet te versterken, maar bovenal haar juridische en maatschappelijke actiemacht weet te vergroten. Het beschikken over dit soort 'machtsinstrumenten' én brede steun in de samenleving is onontbeerlijk voor het succesvol opereren in maatschappelijke arrangementen. 

De heer A.J.M. van den Biggelaar is algemeen directeur van de Stichting Natuur en Milieu.