



Verslag van de themabijeenkomst 'Duurzaam: met z'n allen bewegen'

6 oktober 2010, Den Haag

Duurzaamheid invoeren in je eigen organisatie. Dat is de opdracht van menig duurzaamheidsmanager. Maar hoe krijg je je collega's mee? En hoe ga je om met mensen die jouw plannen niet zien zitten? Vijf duurzaamheidsmanagers van ontwikkelingsbedrijven werden tijdens de themabijeenkomst 'Duurzaam: met z'n allen bewegen' door bedrijfskundige Bas Kolthof ingeleid in de beginselen van de verandkunde. Want energiezuinigheid of duurzaamheid in je bedrijf invoeren, betekent dat je de organisatie gaat veranderen. Het vergt een haarscherpe missie en visie, een cultuurverandering en het liefst een directeur met leiderschap.

Volgens Kolthof, werkzaam bij TASK en specialist in duurzaam verandermanagement, gaat het erom dat je een andere manier van werken introduceert in de organisatie.

"Duurzaamheid in een organisatie brengen is in feite een verandertraject starten. Met als resultaat: een andere leiderschapstijl en een andere cultuur."

Hoe voer je veranderingen door, als je duurzaamheidsmanager bent? Programmamanager Claudia Bouwens geeft aan dat de deelnemers aan deze bijeenkomst een technische achtergrond hebben en geen verandermanagers zijn. "We hebben als opgave om duurzaamheid onderdeel te maken van de bedrijfsvoering, hoe doen je dat nu als je geen verandermanager bent?" Volgens Bas Kolthof is het van belang om iets meer te weten van verandertrajecten en wat wel en niet werkt in een organisatie. Duurzaamheid is volgens hem 'met z'n allen bewegen en bewust worden van de noodzaak om andere keuzes te maken.'

Gedragsverandering

Om duurzaamheid in een organisatie te brengen, moet je een verandering 'beneden de waterlijn' doorvoeren, vindt Kolthof. "De mensen, de cultuur, de gehanteerde managementstijl van een organisatie: dáár moet de verandering vandaan komen. Het gaat dus eigenlijk over gedragsverandering. De organisatiestructuur, de te volgen strategie of welk systeem er wordt aangeschaft is in een verandertraject veel minder belangrijk dan het gedrag van mensen."

Visie op duurzaamheid

Het begint allemaal met een doordachte visie. "Als je duurzaamheid wil doorvoeren in de organisatie, is het belangrijk om eerst aan te geven waarom je als bedrijf duurzaam wilt zijn. Het moet echt helemaal duidelijk zijn waar je uiteindelijk naar toe wilt. Het mooiste is als duurzaamheid gekoppeld wordt aan één van de bedrijfsdoelstellingen. Daarna kun je aan de slag met WAT je wilt veranderen (harde of zachte organisatie, cultuur, managementstijl) en HOE je dat wilt aanpakken (maak een plan, ga niet te snel en weet waar je mee bezig



bent). Een haarscherpe missie en visie maakt dat iedereen weet waar je naar toe wilt werken.

Op welke manier kun je het beste een verandering doorvoeren? "Dat ligt aan wat voor soort organisatie het is en welk soort verandering daarbij hoort. Een technische organisatie gaat vaak uit van een ontwerpstrategie. Daarbij wordt eerst een analyse gemaakt, daarna een plan wat vervolgens wordt uitgevoerd. Rechttoe, rechtaan. Echter, als het om gedragsverandering gaat, is deze aanpak minder effectief. Bij een ontwikkelstrategie maak je een stappenplan, waarbij de organisatie zich ontwikkelt. Het resultaat zit hier in de beweging die je maakt met de organisatie."

X-factor van duurzaamheid

Wat is nu de X-factor van duurzaamheid en hoe laat de duurzaamheidmanager anderen dat inzien? De reden waarom je als mens duurzaam wil zijn, zit vaak op het vlak van emotie: een overtuiging of gevoel. Om anderen daarin mee te krijgen, is de vertaling van deze motie naar de ratio belangrijk. "Vertaal je eigen individuele overtuiging naar concrete werkafspraken en omgangs- en gedragsregels."

Belangrijk om in het achterhoofd te houden: mensen hoeven niet dezelfde motieven te hebben om hetzelfde te willen. "Je hoeft mensen dus niet te gaan overtuigen van je eigen motieven. Soms hebben ze heel andere motivatie maar willen ze wel precies wat jij ook wilt." Communiceer in plaats van alleen maar zenden: ga mensen niet overtuigen (mensen kunnen hetzelfde willen maar vanuit heel andere motieven), maar vertel mensen wat het doel is. Om dat te kunnen heb je een heldere visie nodig.

Duurzaamheid in de keten

Duurzaamheid in de eigen organisatie doorvoeren is natuurlijk belangrijk volgens de deelnemers, maar ook om samen met partners te werken aan een duurzaam product. Daarbij zal het opdrachtgevermodel, zoals het nu gehanteerd wordt, wellicht op de schop moeten. Er is behoefte aan een nieuw model waarbij verschillende partners in de bouwketen als een collectief optreden en waarbij zij allemaal als opdrachtgevers en leveranciers samen duurzaam willen bouwen. Ook wel co-makership genoemd. De vraag is hoe je dat zou moeten inrichten. De wijze waarop partners gekozen worden, moet veranderen. Niet meer samenwerken op basis van geld, maar op basis van eagerness, leren, samenwerken en duurzaamheid. En het hebben van een gezamenlijk doel. Bij OVG projectontwikkelaars werkt men al langer met zogenaamde ontwerptteams, waarbij alle partijen van elkaar willen leren en er soms ook op toelagen.

Er wordt geconstateerd dat er nu nauwelijks controle is in de bouwketen: de opdrachtgever weet vaak niet wie wat levert op de bouwplaats. Daarom worden verantwoordelijkheden afgeschoven naar een andere partij. Dit zal moeten veranderen als je samen aan een doel werkt. Tegenstanders gebruiken overigens het feit dat er weinig controle is in de keten, als argument om niks te doen in een organisatie.



Co-makership

OVG licht kort toe hoe zij met duurzaamheid binnen de eigen organisatie aan de slag zijn gegaan. Hun missie: 'wij streven ernaar te excelleren in de ontwikkeling van vastgoed door continu de verwachtingen van onze klanten te overtreffen.' De directeur reist over de hele wereld en spreekt met inspirerende mensen. Zoals Clinton, waarmee hij afspraken maakte over de omzet van 1 miljard euro aan duurzame producten en ook hoe dit meetbaar gemaakt wordt (CO₂-uitstoot verminderen gekoppeld aan het Bouwbesluit). Bij OVG worden er graag 'onhaalbare doelen' gesteld: dat werkt heel motiverend om ze dan toch te gaan halen. Maar dat betekent niet dat er bij de vertaling van die doelen naar een business case geen problemen optreden.

Bas Kolthof reageert: De directeur kan intern heel goed zijn verhaal verkopen; dat is echt leiderschap. En leiderschap heb je nodig om een verandering door te voeren en anderen mee te krijgen.

Omgaan met weerstand

Hoe ga je nu om met mensen in je organisatie die je plannen niet zien zitten? "De schoorsteen moet toch roken, duurzaam is veel duurder, wat jij wilt kan helemaal niet...", de deelnemers hebben deze argumenten allemaal weleens gehoord. Een rondje langs de deelnemers levert een flink aantal tips op. Met tegenstanders in gesprek gaan, begrijpen waar de weerstand vandaan komt en de verborgen agenda's achterhalen zijn veelgehoorde tips. Ook het vinden en benadrukken van een gezamenlijk doel waar iedereen achter staat, werkt. En laten zien dat het wél kan werkt inspirerend; door bijvoorbeeld een project te bezoeken dat gelukt is ondanks de opgetreden problemen. Een klant die aangeeft duurzaamheid te willen, is ook een groot voordeel. Een markt creëren, zoals de auto-industrie dat doet, is ook een mogelijkheid. Laat zien dat er ook een duurzame variant is, zodat mensen een keuze kunnen maken. Een klant moet je immers ook verleiden. Eén deelnemer stelt dat je soms ook tegenstand nodig hebt om een goed plan te maken. Daarbij maakt het wel uit of het iemand is die de hakken in het zand zet of dat het een kritische meedenker is.

Bas Kolthof gooit het over een heel andere boeg. Zijn stelling is dat je helemaal geen aandacht moet besteden aan tegenstanders. "Ga vooral op zoek naar de voorstanders van duurzaamheid in je organisatie". Een gemiddelde organisatie heeft 20% tegenstanders, 20% voorstanders en 60% van de mensen staat onverschillig tegenover de verandering. "Waarom zou je je dan richten op de 20% die niet wil? Dat levert alleen maar negatieve energie en frustratie op. Voorstanders kunnen jou helpen je doelen te bereiken om die 60% ook mee te krijgen."

Tips & tricks om de organisatie te veranderen

Hij eindigt met een aantal tips en trucs om te veranderen. Als je de cultuur binnen de organisatie niet mee hebt, kun je het vergeten. Om een verandering door te voeren, moet de leiderschapstijl van de organisatie aangepast worden. Daar moet je mee beginnen.



Cultuurverandering van je organisatie is iets van de lange termijn. Dat kost minimaal vijf jaar. Soms kun je daarbij beter afscheid nemen van mensen die de verandering niet willen.

Wees bewust van je eigen rol als verandermanager. Een verandermanager heeft vaak een heel sterke persoonlijkheid. Haal er een ander bij als je dat zelf mist. Dat kan iemand zijn van binnen of van buiten de eigen organisatie.

Samenvatting

Op 6 oktober had de discussiebijeenkomst in het kader van het Lente-akkoord een geheel andere setting en inhoud dan gebruikelijk. Vijf duurzaamheidsmanagers van ontwikkelingsbedrijven werden door Bas Kolthof, bedrijfskundige, ingeleid in de beginselen van de veranderkunde. Want energiezuinigheid of duurzaamheid in je bedrijf invoeren, houdt in feite vooral verandering in. Het vergt een haarscherpe missie en visie, een cultuurverandering en het liefst een directeur met leiderschap. Het is belangrijk om steeds te kunnen vertellen waarom de voorgestelde verandering nodig is. Onderweg zal de duurzaamheidsmanager waarschijnlijk met weerstand te maken krijgen, maar ook met mensen die de veranderingsplannen wel zien zitten. De kunst is om juist aandacht te besteden aan de voorstanders, om zo een groot deel van de organisatie mee te krijgen.

Verantwoording

Deze tekst is gemaakt op basis van de themabijeenkomst 'Duurzaam: met z'n allen bewegen', op woensdag 6 oktober 2010 in Huize Middenburg te Voorburg. De bijeenkomst is georganiseerd in het kader van het kennisoverdrachts- en stimuleringsprogramma van het Lente-akkoord. De bijeenkomst werd ingeleid door Claudia Bouwens, programmaleider kennisoverdracht en stimulering Lente-akkoord. Een inhoudelijke bijdrage werd geleverd door Bas Kolthof van TASK en specialist in duurzaam verandermanagement.

Tekst

Christine Algera, 6 oktober 2010

Meer informatie Lente-akkoord

Lente-akkoord

Claudia Bouwens

Postbus 620, 2270 AP Voorburg

E-mail: cb@lente-akkoord.nl

www.lente-akkoord.nl