

MANAGEMENT **KANTELPUNTEN**

+ TEKST ROB VAN TULDER + FOTOGRAFIE I STOCK EN CHRIS PENNARTS

Hoe herkennen we het kantelpunt van duurzaamheid, het moment waarop de langzaam opgebouwde golf van talloze duurzame ontwikkelingen binnen een bedrijf definitief omslaat? Wetenschappers weten hier steeds meer over. Ze stellen dat die golf nu elk moment aan land kan spoelen. Op welke signalen moeten we dan letten?

Golf slaat

Top 10 kantelpunten

Kantelpunt 1

Van aandeelhouderswaarde naar stakeholderswaarde

Voor beursgenoteerde ondernemingen vormt de overgang van aandeelhouderswaarde naar stakeholderswaarde een zware hobbel. Als DSM probeert aandeelhouders te werven die voor lange-termijn rendementen gaan (zoals pensioenfondsen en sociale investeerders), dan loopt het kans door de Autoriteit Financiële Markten op de vingers getikt te worden. Als ondernemingen als Unilever afzien van kwartaalrapportages om daarmee de invloed van het kortetermijndenken en van korte termijn aandeelhouders te verminderen, dan zal dit niet op veel waardering in de Verenigde Staten kunnen rekenen. Kleine stapjes zijn nodig, om langzaam naar een ander systeem te gaan. Dit kantelpunt is bijzonder lastig te nemen en zelfs van toepassing op niet-beursgenoteerde ondernemingen. Zo zijn de 'aandeelhouders' van coöperatieve organisaties als de Rabobank of FrieslandCampina lang niet altijd de stakeholders die duurzaamheid prioriteit geven.

Kantelpunt 2

Van bedrijfsoriëntatie naar brede oriëntatie

Een beslissende overgang richting duurzaamheid kan door ondernemingen worden gemaakt als de organisatie zich niet meer richt op het voorkomen van reputatieschade. Echter, het blijkt dat zelfs ondernemingen die hun individuele verantwoordelijkheid willen nemen bij bepaalde issues, toch beperkt worden in hun strategie als niet de hele sector of de regio waarin zij opereren mee gaat. De uitspraak van DSM's bestuursvoorzitter Feike Siebesma in deze is tekenend: 'Niemand kan succesvol zijn in een wereld die faalt'. Het echte kantelpunt kan pas bereikt worden als een onderneming – samen met belangrijke stakeholders – in staat blijkt maatschappelijke vraagstukken daadwerkelijk op te lossen en niet alleen de eigen positie daarin veilig te stellen. Hoog scorende ondernemingen op menige ranking blijken vaak nog midden in die overgang te zitten, zeker als de sector als geheel matig scoort.



Je hoort de voorspelling steeds vaker: de verduurzaming van ondernemingen bereikt een 'kantelpunt'. Vaste bezoekers van de boekhandel op Schiphol zullen daar niet verbaasd over zijn. Al sinds 2001 ligt de bestseller van Malcolm Gladwell vooraan in de schappen: 'The Tipping Point: how little things make a big difference'. Gladwell betoogt dat om een kantelpunt te bereiken lang niet altijd grote veranderingen noodzakelijk zijn. Soms kunnen heel kleine factoren een groot verschil maken. Hoogleraar en activist Jan Rotmans betoogt in zijn boek 'In het oog van de orkaan' (2012) dat Nederland zich op het kantelpunt van een duurzame samenleving bevindt. Onderzoekers van de Boston Consulting Group ontleenden onlangs aan de resultaten van een grootschalig onderzoek onder ruim drieduizend managers de claim dat het kantelpunt voor duurzaamheid nadert. Hoe kunnen we de juiste signalen oppikken bij welke ondernemingen binnenkort de grote golf omslaat? Er is geen gebrek aan belangstelling. Integendeel. In 2009 kreeg

de Wageningse hoogleraar aquatische ecologie, Marten Scheffer, zelfs de prestigieuze Spinozaprijs voor zijn werk over kantelpunten. Zijn onderzoek laat zien dat plotselinge omslagen in complexe systemen zoals het klimaat, de financiële sector, eco-systemen en zelfs het menselijk lichaam (migraine!) vaak voorafgegaan worden door vergelijkbare waarschuwingssignalen. Het is het verhaal van het bootje dat langzaam steeds meer wordt volgeladen en daarmee steeds verder uit balans raakt. Voor de passagiers is er ogenschijnlijk nog niets aan de hand, totdat een kleine verstoring het bootje plotseling in één keer doet omslaan. Eenzelfde verstoring in een vorige fase had geen enkel effect. Timing en omstandigheden bepalen de aard van het kantelpunt, niet de omvang van de verstoring. Een parallel met de financiële crisis ligt voor de hand: vlak voor de omwenteling leek er niets aan de hand, tot plotseling een keten van effecten op gang werd gebracht door het faillissement van een enkele bank. ➤

Kantelpunt 3

Van vraag naar co-creatie

De marketing discipline heeft nog niet zoveel overtuigende ideeën voor verduurzaming opgeleverd. Een beletsel vormt het adagium 'de klant is koning'. Om de overgang naar duurzaamheid te maken is een aanzienlijk actievere houding van ondernemingen nodig. Duurzame producten bereiken in eerste instantie een niche markt. Marktcreatie vergt medewerking van consumenten, gebaseerd op hun latente vraag, veel minder op hun expliciete vraag. Unilever's Sustainable Living Plan mikt niet alleen op een duurzame keten, maar ook op een attitudeverandering van haar consumenten. Dat gaat zeer langzaam, maar creëert als het lukt ook loyale klanten. Duurzame verzekeraars, banken en elektronica-bedrijven lopen tegen dezelfde barrières aan. Een bouwonderneming als BAM wist zich op een positieve manier richting de klant (overheid) te profileren door voor hen een 'duurzame inkoopstrategie' te ontwikkelen.

Kantelpunt 4

Van extraatje naar randvoorwaardelijk HRM-beleid

De meeste organisaties zijn nog niet in staat gebleken om duurzaamheid echt in het personeelsbeleid te integreren. Beloningsmodellen staan nog in de kinderschoenen. De meer succesvolle ondernemingen (zoals Akzo) hebben inmiddels wel grote stappen in die richting gezet. Medewerkers stellen dit voor een groot aantal duurzaamheidsissues echt op prijs. Inspirerend personeelsbeleid op basis van een aansprekende visie van de CEO vergroot de productiviteit en loyaliteit van de medewerkers, juist in tijden van crises.

Kantelpunt 5

Van prijsgestuurd inkopen naar duurzaam gestuurd

Als ondernemingen de keten waarin zij zelf opereren niet meer als 'lineair' maar als 'circulair' gaan beschouwen, ontstaan plotseling allerlei nieuwe inzichten. Nieuwe partnerschappen komen tot stand en andere economische wetten gaan gelden. Lokale toeleveranciers worden afnemers, afval wordt grondstof (Van Ganswinkel), decentrale energiesystemen komen tot ontwikkeling (Eneco). De transitie richting duurzaamheid zal waarschijnlijk een fundamentele breuk betekenen met de 'global sourcing' principes van de vorige generatie business modellen. Partnerschappen met toeleveranciers leveren nieuwe producten op en maken de koppeling met een op duurzaamheid gerichte marketingstrategie makkelijker.



Deze redenering wordt ook door klimaatdeskundigen gebruikt. Als het verzadigingspunt bereikt is in een slecht opgezet systeem, is een niet meer terug te draaien rampspoed geboren.

Veel onderzoek naar kantelpunten wordt momenteel gekoppeld aan catastrofes. Kantelpuntdenken floreert op doem-scenario's. De zoektocht is er daarom ook vooral op gericht om te voorspellen waar en wanneer het fout kan gaan. De menselijke geest werkt nu eenmaal het beste onder stress en vanuit negatieve prikkels.

Of daarmee de juiste insteek gekozen wordt? Dat valt te betwijfelen. Het kantelpunt-mechanisme werkt namelijk ook andersom: langzaamaan werken aan positieve verandering in plaats van in paniek crisismaatregelen te nemen. Ogenschijnlijk wordt er eerst minder voortgang geboekt dan gewenst. Dat is frustrerend voor de initiatiefnemers, lastig voor de medewerkers en een bron van cynisme voor de 'watchers', die soms beginnen over *window-dressing*. Maar dan... bij het bereiken van de beoogde schaal, blijkt een organisatie 'zomaar' een succesvolle transitie te hebben doorgemaakt. De essentie van kantelpunten is niet die van de grote sprong voorwaarts of die van een plotselinge radicale omwenteling, maar juist die van gestage, kleine veranderingen, in de juiste richting. Denk aan de langzame opbouw van een hoge golf, voordat deze aan land spoelt.

De omslag naar duurzaamheid is bij uitstek een transitieproces waarin negatieve stimuli een rol spelen om het proces op gang te brengen, maar vooral (ook) positieve interventies nodig zijn om het proces echt te laten bekliven. Alle retorica ten spijt lijken bijvoorbeeld de doemscenario's van de klimaatwetenschappers er niet toe te leiden dat ondernemingen en regeringen echt haast maken met serieuze maatregelen. De belangrijkste uitdaging van transitietrajecten is daarmee om positieve veranderingen op het juiste moment te bewerkstelligen én te laten bekliven. Slecht getimedede interventies kunnen een tegenovergesteld effect hebben. Juist als het kantelpunt op komst is. Kantelpunten zijn kritische punten waardoor het gehele systeem verandert. Ze volgen na een overgangsfase van vaak grote(re) instabiliteit en turbulentie. Een kantelpunt is ook het punt waarop in een transitieproject een nieuw evenwicht wordt behaald. Meestal gebeurt dit wanneer een zekere kritische massa is bereikt. Dat hoeft absoluut geen 100 procent van een markt of product te vertegenwoordigen. 30 tot 40 procent van een markt kan al de doorbraak betekenen. Na het bereiken van deze grens raakt de verspreiding in een stroomversnelling. Andere partijen nemen het voorbeeld over. Positieve kantelpunten kunnen zich zowel intern als extern manifesteren. Op het juiste moment geïntroduceerd kan een (relatief klein) idee of concept, een verdienmodel, zich verspreiden en een niet meer omkeerbare

Kantelpunt 6

Van negatieve naar positieve gedragscodes

Zowel intern als bij externe stakeholders is de neiging om gedragscodes te gebruiken als controle-instrument, als variaties op het Bijbelse gebod: 'Gij zult niet...' De minst goed functionerende raden van bestuur bleken (achteraf, soms na fraudezaken) vaak zeer uitgewerkte gedragscodes te hebben. Codes blijken matig sturing te bieden bij verduurzamingsstrategieën. Samenwerking met maatschappelijke organisaties – een randvoorwaarde voor de overgang richting duurzaamheid – is daarnaast slecht te vatten in negatieve gedragscodes. Partnerschappen tussen ondernemingen en maatschappelijke organisaties zijn gericht op het ontwikkelen van gemeenschappelijke doelen, veel minder op wederzijdse controle. Partnerschappen leveren weer andere *governance* problemen op: hoe richt je deze zodanig in dat alle partijen een positieve stimulans hebben om er het beste van te maken? De Rotterdamse haven heeft wat dit betreft uitgebreide ervaring opgedaan met het systematisch betrekken van relevante stakeholders (zonder gedragscode).

Kantelpunt 7

Van filantropie naar *core business*

De boodschap dat duurzaamheid niet bij de afdeling liefdadigheid moet worden ondergebracht, is inmiddels bij de meeste ondernemingen wel geland. Duurzaamheid moet een kernactiviteit worden. Een sleutelrol voor het bereiken van dit kantelpunt ligt bij de afdeling bedrijfscommunicatie. Zodra deze afdeling ook een leidende rol krijgt bij het koppelen van de interne en externe stakeholders, neemt de kans toe dat er ook daadwerkelijk een koppeling gemaakt wordt tussen de diverse managementgebieden. De communicatie-afdeling van KPN bijvoorbeeld kreeg intern veel meer invloed toen de onderneming veel actiever wilde gaan inzetten op een duurzaamheidsthema als 'het nieuwe werken'. Dat was niet alleen een extern marketing verhaal maar had ook intern grote veranderingen tot gevolg. De volgende stap richting het kantelpunt is integraal rapporteren waarbij zowel financiën als duurzaamheid naar elkaar toegroeien.

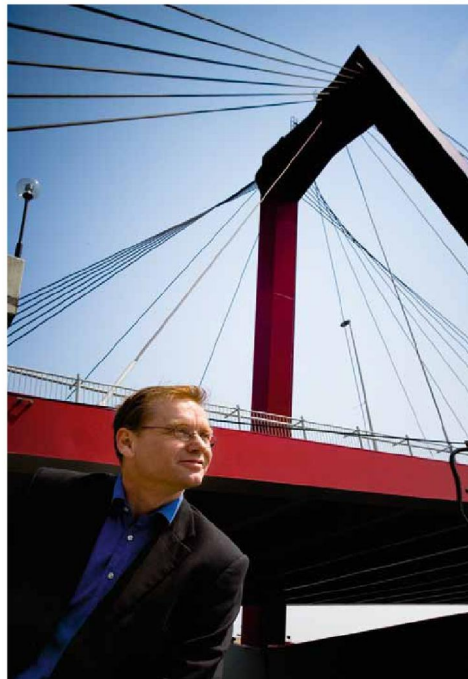
Kantelpunt 8

Van transactioneel naar transformationeel leiderschap

De profielen van ondernemers die een succesvolle stap richting duurzaamheid zetten, blijken niet alleen 'visionair', 'dienstbaar' of 'charismatisch' te zijn, zoals vaak in de populaire literatuur wordt gesteld. Het kantelpunt wordt pas bereikt als de leider transformationeel optreedt, naar buiten toe is gericht. Dat vergt de capaciteit om niet alleen visie te ontwikkelen op het niveau van de onderneming en de maatschappelijke vraagstukken, maar ook om dilemma's naar voren te brengen. Leiderschap verbindt externe en interne stakeholders met elkaar. In de praktijk komt dit erop neer dat de bedrijfsleider zich ook in het maatschappelijk debat profileert en ook wel als *thought leader* wordt herkend. De ondernemer die in staat is zich te profileren op een maatschappelijk thema, zal de agenda van dat thema naar zijn hand kunnen zetten en daar als eerste van profiteren. Unilever's Dove-campagne 'Real Beauty' in 2003 vormt een voorbeeld van het nut van een dergelijke aanpak. Bij *thought leadership* hoort het ontbreken van angst om controversiële issues aan te kaarten.

realiteit worden. Op een verkeerd moment geïntroduceerd kan het idee ook volledig doodslaan.

Het boek 'Duurzaam ondernemen waarmaken', dat in 2012 verscheen, beschrijft de zoektocht naar de kenmerken van die positieve kantelpunten. Een literatuurscan leverde circa zeventig principes op die in specifieke managementgebieden een fundamentele omslag richting duurzaamheid konden bewerkstelligen. Uitgebreid onderzoek onder twintig Nederlandse duurzaamheidsvoorlopers bevestigde de relevantie van deze kantelpunten. Eigenlijk bleek uit dit onderzoek ook dat het niet volstaat om op een enkel kantelpunt in te zetten. De uitdaging is meerdere kantelpunten tegelijkertijd en in hun onderlinge samenhang aan te pakken. Ook bleek dat dit vrijwel nooit gepaard ging met radicale en plotselinge veranderingen, maar vaak via kleine stappen van langzame (en vaak moeizame) transformatie werden geïmplementeerd. Externe verandering bracht weliswaar vaak een grote verandering van het management op gang (een negatief kantelpunt), maar dit was nooit voldoende om intern die veranderingen te laten beklippen (het positieve kantelpunt). Tien kantelpunten bleken daarbij het meest relevant. Geen managementgebied kan overgeslagen worden, anders stagneert het proces aan interne tegenstellingen. ■



Rob van Tulder is hoogleraar RSM Erasmus Universiteit Rotterdam, Vakgroep Business-Society Management. Van zijn in dit artikel genoemde boek 'Duurzaam ondernemen waarmaken' (uitgever: Van Gorcum, 2012) is binnenkort een Engelse bewerking beschikbaar ('Managing the Transition to a Sustainable Enterprise', Earthscan 2013). De coauteurs zijn Andrea da Rosa van Erasmus Universiteit en Rob van Tilburg en Mara Francken van RoyalHaskoningDHV.

Kantelpunt 9

Van gesloten naar open innovatie

“De essentie van kantelpunten is niet die van de grote sprong voorwaarts of die van een plotselinge radicale omwenteling, maar juist die van gestage, kleine veranderingen, in de juiste richting”

Veel R&D-afdelingen omarmen 'open innovatie' systemen waarbij netwerken van onderling samenwerkende ondernemingen worden gecreëerd. Het kantelpunt van duurzaamheid wordt echter pas bereikt als in deze systemen ook maatschappelijke groepen en consumenten worden betrokken. Waardecreatie in zulke partnerschappen vraagt een complexe vertaalslag van belangen en visies. Het partnerschap tussen Rabobank en het Wereldnatuurfonds om samen innovatieve producten en diensten te ontwikkelen, vergde twee jaar van overleg voordat begonnen kon worden. Siemens expliciete keus voor de 'Duurzame Stad' betekende bijvoorbeeld een opdracht aan de afdeling innovatie om samen met stakeholders nieuwe co-creatieve oplossingsrichtingen te gaan zoeken. Dat proces vergt tijd, niet in de laatste plaats omdat de eigen medewerkers nieuwe vaardigheden moeten ontwikkelen.

Kantelpunt 10

Van functioneel motto naar inspirerend motto

Aansprekende motto's of onderscheidende filosofieën, zoals Cradle to Cradle of 'Afval bestaat niet' (Van Gansewinkel) blijken goed bruikbare interventies voor strategische verandering op te leveren. Een motto blijkt echter geen enkele functie te hebben als de eigen medewerkers het niet kennen of niet geloven. De vlag moet de lading dekken, anders groeit de irritatie op de werkvloer juist vanwege het gekozen motto. TNT's motto 'Sure we can' krijgt dan een negatieve bijklank voor de postbodes die ontslagen dreigen te worden. Management interventies op basis van inspirerende motto's vragen een grote inspanning op het gebied van training, voorlichting en overtuiging.

