

Duurzaamheid in de haarvaten van de organisatie?

Op 11 mei 2023 inventariseerden een aantal NNK-leden hun kennisbehoeften rond de implementatie van duurzaamheid. Uitgangspunt: wij willen wel, nu de organisatie nog. De leden inventariseerden kwaliteitstechnische instrumenten, waarvan zij hun kennis wilden vergroten. Daarnaast noemden de deelnemers andere aspecten, rond management en belanghebbenden, rond gedrag en cultuur en rond communicatie. Zoals onlangs beschreven in *Kwaliteit in Bedrijf*¹, liggen de uitdagingen in het betrekken van belanghebbenden, in verandermanagement en in omgaan met taaie vraagstukken. Drie onderwerpen zijn met name cruciaal voor het behalen van succes. Dat zijn: een inspirerende visie, integrale competenties en veranderkundige flexibiliteit.

Door Antonie Reichling

In 1996 formuleerde de Amerikaanse bedrijfskundige en emeritus hoogleraar organisatiekunde en veranderingsmanagement John P. Kotter² 8 stappen om succesvol tot verandering te komen. De eerste drie stappen luiden:

1. een gevoel van urgentie tot stand brengen;
2. de leidende coalitie creëren;
3. een visie en een strategie ontwikkelen.

In die eerste drie stappen zien we voor ons belangrijke aandachtspunten. Ten eerste, veranderen is lastig. Het adagium “unfreeze, change, freeze”³ stelt dat we pas kunnen veranderen als de status quo ter discussie staat. Daarvoor is onvrede met de huidige situatie nodig; omdat die situatie onwenselijk is of omdat er evidente kansen voor beter zijn.

Zoals in de parabel *Wie heeft mijn kaas gepikt?*⁴: onvrede wil nog niet zeggen dat muizen, in casu mensen bewegen. Wat weerhoudt is de kracht van de korte termijn versus de abstractheid van de lange termijn. Wat weerhoudt, is dat mensen bang zijn voor een onzekere toekomst, dan voor een onwenselijkheden. We moeten die angst voor de onbekende toekomst zo snel mogelijk reduceren⁵. Dat doen we door een aantrekkelijk, concreet beeld van die toekomst te creëren, dat eenieder naar zijn eigen situatie kan vertalen: een visie.

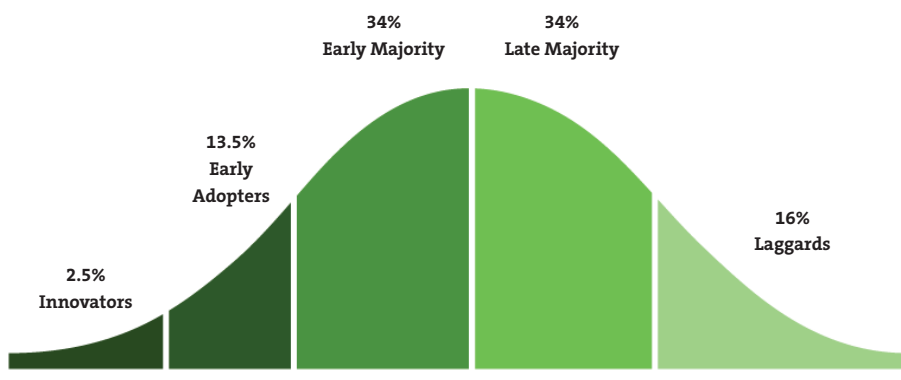
Hoe krijgen we het eerste schaap over de dam? Kotter spreekt van een leidende coalitie met voldoende macht om de verandering te leiden. Wij hebben het over situaties waarin

de initialisatie – de directie?! – vooralsnog niet van de partij is. Dus hoe krijgen we dat voor elkaar? Ook daar kan visie helpen, beginnend met de visie van de kwaliteitsmanager, verpakt in een ‘elevator-pitch’. Daarmee zetten we de eerste stap op een beweging naar duurzaamheid. We zoeken de innovators!

Een visie die inspireert

Visie is vanaf het prille begin van het veranderproces noodzakelijk; met alleen urgentie komen we er niet. Bovendien, met visie kunnen we beweging op gang brengen zonder gedetailleerde plannen. Beweging op basis van inspiratie en betrokkenheid, mensen willen onderdeel uitmaken van de visie en de reis daarnaartoe. Mensen zien zelf mogelijkheden, nemen initiatieven en doen voorstellen. Continu. Noem het Agile, noem het Waarom?⁷, denk aan emergente strategie⁸. Die autonome drang is precies wat we nodig hebben voor een duurzaamheidsbesef dat zich in de haarvaten van onze organisatie nestelt.

Als eerder beschreven in *Kwaliteit in Bedrijf*: duurzaam werken gaat gepaard met dilemma's rond People, Planet, Profit. Effectieve duurzaamheidsimplementatie betekent dat alle leden van onze organisatie op ieder moment dat zij een beslissing moeten



Figuur 1: De innovatiecurve van Rogers⁶.



nemen het inherente dilemma herkennen, erkennen en oplossen. Met het oog op de korte én op de lange termijn. Vanuit de wetenschap dat we dilemma's nooit perfect kunnen oplossen en dat fouten maken mag. Als we maar vanuit de visie over onze beslissing hebben nagedacht en als we er maar van leren. Zodat op de lange termijn alle belanghebbenden van onze organisatie blij zijn dat die bestaat.

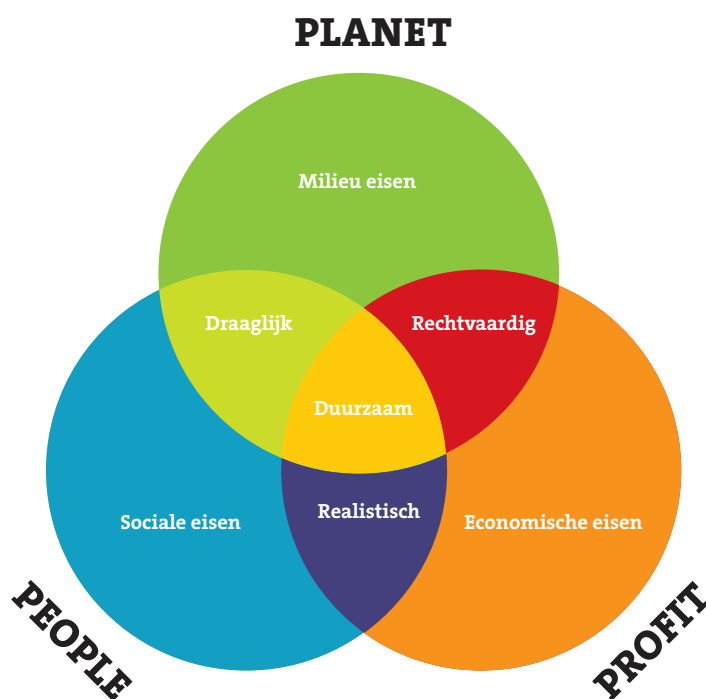
De uitdaging

Duurzaamheid, alleen milieu? Of duurzaamheid zoals uitgewerkt in de 17 Social Development Goals? De eerste vraag is: Wat zijn onze ambities, welke van de 17 doelen willen wij omarmen?

Het verschil tussen de werkelijkheid van het nu en de toekomst, beschreven in onze visie op duurzaamheid, dat is de kloof die we moeten overbruggen. Dat is een duurzaamheid-technische vraag en dat is een sociaal-dynamische vraag. Wat is onze cultuur nu? Welk gedrag belonen we en welk bestraffen we? Wat is de visie nu? Wat zijn de waarden nu? Hoe krijgen we duurzaamheid dan in de haarvaten van onze organisatie?

Over wiens haarvaten hebben we het eigenlijk? Wie is al voorstander en helpt mee, wie is tegen en zet de hakken in het zand? Binnen onze organisatie en daarbuiten? Een belanghebbenden-analyse helpt ons daarbij.

Belanghebbenden zijn degenen die actief bij onze organisatie betrokken zijn. Het zijn ook partijen die effecten ondervinden van onze strategie en ons opereren én het zijn partijen die macht hebben om ons te beïnvloeden.



Figuur 2: Duurzaam werken gaat gepaard met dilemma's rond People, Planet, Profit.



Figuur 3: De 17 Social Development Goals.

Wat vinden zij van onze visie en welke macht hebben zij om die te ondersteunen of tegen te houden? Hoe betrekken we de belanghebbenden, hoe zetten we de medestanders in, halen we de tegenstanders aan boord of hoe maken we die 'onschadelijk'? En, gaat het ons lukken?

Het onderbuikgevoel: waarden

We kennen allemaal wel dat gevoel van 'hmm, hier zit iets me niet lekker'. Of juist, 'wow, wat een fantastische club hebben wij!'. Dat onderbuikgevoel heeft met de mate van overeenstemming in waarden te maken. Wat vinden wij het meest belangrijk in ons leven? Liefde? Rechtvaardigheid? Excelleren? Status? In een organisatie brengen we onze eigen waarden in en ontmoeten we die van collega's en natuurlijk de overkoepelende waarden van de organisatie. In het ideale geval is er een volledige match, maar het kan ook wringen. Wat als het in de hoogste regio's in de praktijk draait om status, macht en geld en niet om de waarden waarmee de organisatie zich profileert? Wat als wij in zo'n organisatie duurzaamheid op de agenda

willen hebben? Waarden (kunnen) veranderen, maar makkelijk is dat niet en het gaat langzaam. Wij moeten voldoende vertrouwen hebben dat we die kloof kunnen overbruggen. Een belangrijke stap is dus die kloof in beeld te brengen.

Het A-team voor duurzaamheid

Hoe groot de uitdaging is hangt af van de kloof tussen visie en realiteit, de steun of het gebrek daaraan vanuit de belanghebbenden én van ons veranderprofiel en competenties. Alle veranderkleuren van De Caluwé en Vermaak⁹ zullen nodig zijn voor succes, dus hoe flexibel is ons veranderprofiel?

Zoals in de intro beschreven zijn er aanvullende competenties nodig op de geijkte kwaliteitskundige competenties. Denk aan visievorming, denk aan stakeholder engagement, denk aan het ontwikkelen en inzetten van sociaal kapitaal, interne marketing en communicatie, verandermanagement. Realiseren wij ons daarbij dat organisatieproblematieken van deze orde per definitie taaie vraagstukken¹⁰ zijn.

| | |
|--------------------------|---|
| Geeldruk denken: | Hoe bereiken we succes in het netwerk van belangen? |
| Blauwdruk denken: | Hoe organiseren we concrete veranderingen? |
| Rooddruk denken: | Hoe zorgen we dat onze collega's duurzaamheid omarmen? |
| Groendruk denken: | Hoe zorgen we dat onze collega's om kunnen gaan met de dilemma's? |
| Witdruk denken: | Hoe herkennen, adresseren en benutten we de onderstroom? |

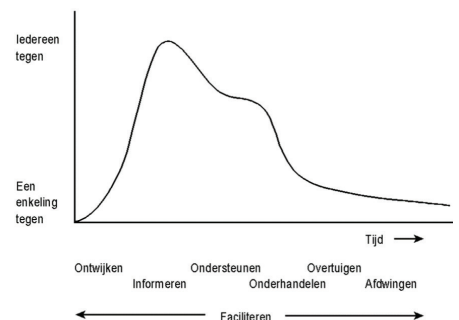
Figuur 4: Het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak.

Oftewel, met alleen PDCA-denken komen we er niet. De werkelijkheid van onze organisatie bij dit soort veranderkundige uitdagingen, is veel complexer. Dus welke competenties hebben we nodig om de visie te ontwikkelen en waar te maken?

Dan, welke competenties vinden we onder onze belanghebbenden? Hoe kunnen we die benaderen? Welke competenties kunnen we niet vinden tussen onze belanghebbenden? Waar kunnen we die wel vinden?

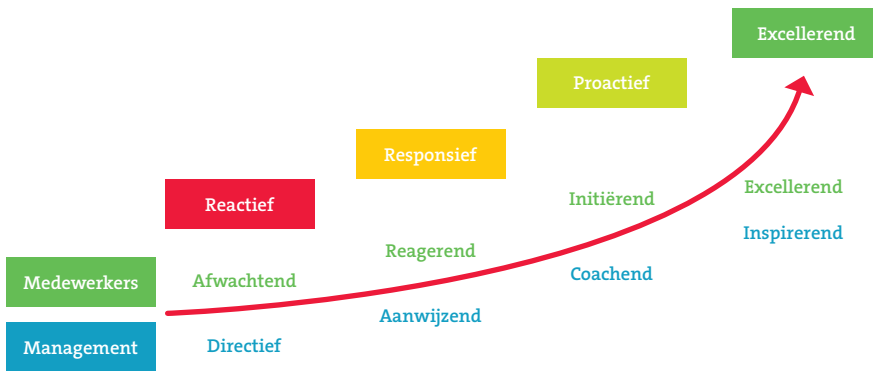
Een aanpak die werkt!

Weerstand is een positief fenomeen. Weerstand maakt dat we ons huiswerk goed doen, het maakt ons scherp. Met behulp van de visie kunnen we een beweging in gang zetten, maar we zullen ook weerstand ondervinden. Hoe gaan we met die weerstand om? Zolang we niets willen of in ieder geval niets zeggen, ondervinden we geen weerstand. Het moment dat we met onze ideeën voor de dag komen, ondervinden we maximale weerstand. Het weerstand-strategiemodel¹¹ visualiseert hoe we stap voor stap met die weerstand om kunnen, beter, moeten gaan.



| | |
|----------------------|---|
| Ontwijken | Hebben we een goede timing? |
| Informeren | Hebben we een heldere boodschap? |
| Ondersteunen | Zorgen we dat iedereen het naar de eigen situatie kan vertalen? |
| Onderhandelen | Hebben we een geaccepteerd implementatietraject? |
| Overtuigen | Welke wortels hebben we? |
| Afdwingen | Welke stokken hebben we? |

Figuur 5: Het weerstand-strategiemodel.



Figuur 5: Topprestatie-programmering: een schema voor de transformatie van organisaties (Nelson & Burns, 1984)¹².

Maar ja, als we dat gedaan hebben, dan hebben we wel een idee verkocht, op zijn minst aan de leidende coalitie (volgens Kotter), maar nu moet dat idee nog geïmplementeerd worden! De vraag is: Waar zit onze organisatie, hoe stellen we ons dan op en welke rol en veranderbenadering horen daar bij? Welke subculturen kunnen we onderscheiden en welke benadering vragen die?

Terug dus naar de belanghebbenden-analyse. Maar ook: veranderen kan op vele manieren. Een projectmatige aanpak hoort bij kwaliteitskunde, maar, zoals we weten, niet alle verandering leent zich daarvoor. Dat is zeker zo voor een taai vraagstuk als het implementeren van duurzaamheid en al helemaal als we naar spontane naleving willen.

We kunnen veranderbenaderingen op twee

assen indelen: geplande versus ongeplande verandering en monovocale versus polyvocale verandering.

Linksboven in figuur 6 vinden we de benaderingen die ons als kwaliteitskundigen wel bekend zijn. Met name in de twee 'spontane'-kwadranten vinden we aanvullingen die we zeker niet moeten veronachtzamen. We hebben het dan over olifantenpaadjes en emergent veranderen. Onderzoeken wij ook hoe we deze spontane veranderingen kunnen benutten en hoe ze ons in de weg staan. Belanghebbenden en de onderstroom negeren helpt ons niet, (h)erkennen wel! We kunnen mensen niet veranderen onder dwang, waar het om gaat is dat we er aan werken dat mensen zélf willen veranderen. Dus betrek mensen en benut en

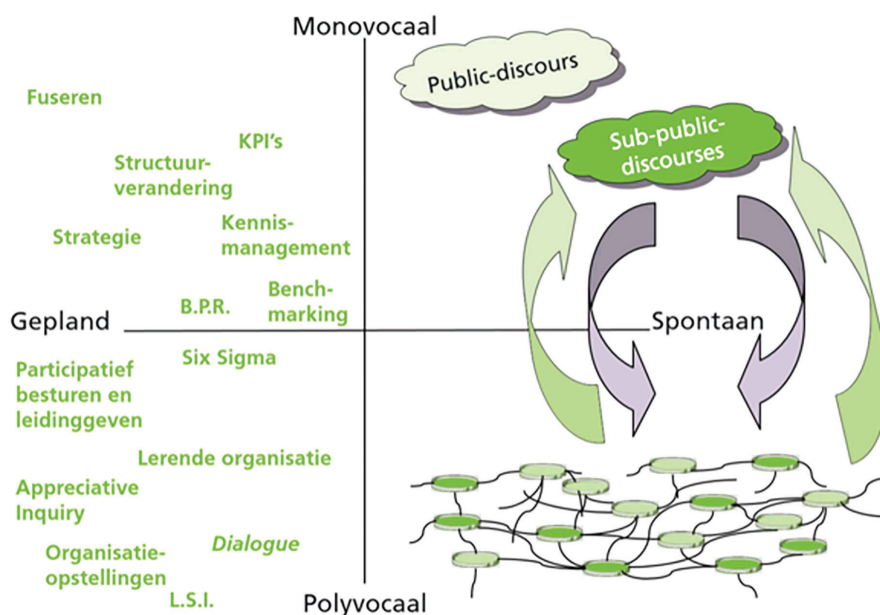
versterk iedere beweging de goede kant op. Zoals Hans Vermaak mij ooit vertelde: 'Taaie problemen? Zoek de rafelranden en trek er aan!' En ook: 'Wat geaccepteerd is, werkt niet. Wat niet geaccepteerd is, werkt!'¹⁴

Drie workshops

Na de zomer organiseren NNK en Kwaliteit in Bedrijf een serie van drie workshops. In de workshops gaan we samen aan de slag met visie, competenties en veranderen. **Q**

Voetnoten

- 1 Reichling, Antonie J.M., Kwaliteitsprofessionals en duurzaamheid..., in *Kwaliteit in Bedrijf*, Nummer 3 2024.
- 2 Kotter, John P. (1996/2018) *Leading Change/ Leiderschap bij verandering*.
- 3 Kurt Lewin (1947) Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. *Human Relations* 1(1): 5-41.
- 4 Spencer Johnson, Kenneth Blanchard (2002) *Wie heeft mijn kaas gepikt? Omgaan met veranderingen*.
- 5 Edgar H. Schein (2000) *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*.
- 6 Rogers, Everett M. (1962) *Diffusion of innovations*.
- 7 Simon Sinek (2019) *Begin met het waarom. Hoe goede leiders inspireren tot actie*.
- 8 Henry Mintzberg, James A. Waters (1985) *Of strategies, deliberate and emergent*.
- 9 Léon de Caluwé en Hans Vermaak (1999) *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*.
- 10 Hans Vermaak (2015) *Plezier beleven aan taai vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*.
- 11 Ezerman, G.C. (1986) Zeven strategieën om leiding te geven aan veranderingen, in: Vrakking W.J. (red.), *Management van organisatievernieuwing*.
- 12 Nelson, L. en Burns, F. (1984) Topprestatie-programmering: een schema voor de transformatie van organisaties. In J. Adams, *Transformatie*.
- 13 Thijs Homan (2008) De binnenkant van organisatieverandering, in *HRM In de praktijk*.
- 14 Vermaak en Kunneman, 2012, OOA Dubbel College, Universiteit voor Humanistiek, Utrecht.



Figuur 6: De binnenkant van organisatieverandering (Thijs Homan, 2008)¹³.