

UW BEDRIJFS- PROCESSEN VERGROENEN



DE ESSENTIËLE ROL VAN LEIDERSCHAP EN VERANDERMAGEMENT

Duurzaamheid is wereldwijd één van de belangrijkste aandachtspunten voor bedrijven. Duurzaamheid omvat de dimensies people, planet en profit, ook wel bekend als 'triple bottom line', en omvat alle belangrijke aspecten waarmee een bedrijf rekening moet houden in haar (toekomstige) strategie. Een belangrijk vraagstuk is echter hoe bedrijven invulling geven aan de milieuvriendelijke 'planeet'-component. Sterker nog, bedrijven worden steeds meer gedwongen om na te denken over hun schadelijke impact op onze planeet. Dit wordt versterkt door Europese of nationale overheidsregelgeving, waaronder de Europese Green Deal en wereldwijde ontwikkelingen zoals de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Maar ook klanten (B-2-B en B-2-C) houden bij hun besluitvorming steeds meer rekening met de milieuvriendelijke prestaties en het imago van een bedrijf. Daarom moet de industrie serieus nadenken over en actie ondernemen om hun activiteiten te 'vergroenen' in de richting van nettonulproductie. Het is de vraag hoe ze die ambities kunnen realiseren en hun

organisatie vervolgens zullen transformeren.



In mijn onderzoeksteam aan de Universiteit Twente, binnen de afdeling High-tech Business & Entrepreneurship, ontwikkelen we inzichten over hoe bedrijven deze 'groene transformatie' succesvol kunnen doorlopen. We richten ons specifiek op effectief verandermanagement en organisatiegedrag, inclusief de rollen van leiders en medewerkers in de verandering. Uiteraard leren we deze concepten ook aan onze studenten, bijvoorbeeld in de minor Energy Transition Perspectives^[1] voor technische bachelorstudenten, het vak Leading Systemic Change als onderdeel van de Transdisciplinary Master Insert Shaping Responsible Futures^[2], en onze Bachelor en Master Honours programma's (Change Leaders^[3] en Processes of Change^[4]) aan de Universiteit Twente. Dus, wat zijn onze nieuwste bevindingen die uw bedrijf kunnen helpen in deze grote uitdaging?

Verandermanagement voor de groene transformatie

Als het gaat om grote (industriële) transformaties, denken mensen vaak aan ofwel een 'big bang', ofwel traagheid, omdat het lastig kan zijn om te bepalen waar te beginnen. We ontdekten dat complexe

veranderingen het meest effectief worden geïmplementeerd door een combinatie van een duidelijke top-down richting gelinkt aan bottom-up initiatieven. Bijvoorbeeld, in een heel andere context van interdisciplinaire procesverbetering in grote ziekenhuizen, leidde zo'n gecombineerde aanpak van verandering na verloop van tijd tot de grootste prestatieverbetering (zoals gerapporteerd in het artikel^[5] met mijn promovendus John van Beers). Dit betekent dat leiders op alle niveaus betrokken moeten worden en een duidelijke en gerichte strategie-executie moeten volgen, terwijl er ruimte overblijft voor (innovatieve) bijdragen van medewerkers. Samen bereik je meer.

Het is aan te raden om nog een stap verder te gaan en medewerkers actief te betrekken bij de (radicale) vernieuwing van nieuwe werkprocessen en het opstellen van groen bedrijfsbeleid. Het is gebleken dat dit leidt tot daadwerkelijk langdurige groene prestatievoordelen, waaronder vermindering van de ecologische voetafdruk, energiebesparing, verminderd watergebruik en afvalvermindering. Deze veelbelovende conclusie is gebaseerd op een voorlopig overzicht^[6] van de literatuur tot nu toe door mijn collega Annemarie Dedden. Het loont dus echt om medewerkers te betrekken bij het veranderingsproces als u een groene transformatie in uw bedrijf wilt realiseren.



Toch vereist de groene transformatie een dermate grote verandering dat deze niet alleen met interne belanghebbenden kan worden gerealiseerd. Uw bedrijf kan dus baat hebben bij het hanteren van een zogenaamde 'open strategie'-aanpak bij het ontwikkelen van uw groene strategische actieplan. Deze aanpak betreft een breed scala aan interne en externe belanghebbenden (zoals klanten, leveranciers en netwerkpartners) bij het strategieontwikkelingsproces en het bepalen van de groene doelen van uw bedrijf. Dit zorgt ervoor dat alle belanghebbenden op één lijn worden gebracht en worden voorbereid op de uitvoering die moet volgen. Uit een onderzoek^[7] dat ik samen met mijn collega Henk Doeleman heb uitgevoerd, bleek dat een dergelijke open strategiebenadering het beste wordt ondersteund door het gebruik van een visuele strategiekaart van slechts één A3 pagina, gecombineerd met regelmatige managementdialogen over de actuele (groene) prestatiecijfers die met IT worden ondersteund. Het aansturen van dit veranderings- en (open) strategieproces vereist ook dat leiders hun medewerkers goed voorbereiden op de verschuiving in de manier van werken, gewenst gedrag en zelfs mentaliteit. Ons onderzoek benadrukte daarom ook het belang van transformationeel leiderschap voor open strategie-implementatie.



familiebedrijven die serieus 'lean and green practices' implementeerden in hun logistieke processen, ook 'instrumenteel leiderschap' aan hun gedragsrepertoire toevoegden. Zo specificeerden ze bijvoorbeeld de verschillende stappen in het implementatieproces van de groene ambities om ze daarmee te verduidelijken, investeerden ze in de juiste trainingen, volgden ze de implementatie op de voet en grepen ze in indien nodig, en gingen ze voortdurend in dialoog met het personeel wat zorgde voor snelle feedback en een wederzijds leerproces. We ontdekten dat de leidinggevendenden die het gedrag van zowel transformationeel als instrumenteel leiderschap vertoonden, het meest succesvol waren in het overtuigen en betrekken van hun medewerkers op verschillende organisatieniveaus om deel te nemen aan de groene verandering.

Met andere woorden, leiders moeten hun medewerkers

helpen om een goede balans te vinden tussen het invoeren van visionaire innovaties in hun dagelijkse werk en kleine, stapsgewijze verbeterstappen. Dit vereist ook dat leiders gedurende het hele veranderingsproces de behoeften van hun mensen goed aanvoelen. Mijn eigen recente publicatie^[9] benadrukte de essentiële emotionele intelligentie die leiders moeten laten zien bij het introduceren van technologische innovaties op de werkvloer. Een groene transformatie gaat vaak samen met de toepassing van slimme technologieën om de ecologische voetafdruk, het energieverbruik, enzovoort te verminderen. Het is daarom aan te raden om niet alleen de verschillende stappen in het implementatieproces in kaart te brengen, maar ook na te denken over de impact die deze verandering kan hebben op uw medewerkers. Zien zij het als een kans, of als een bedreiging? Maakt het hun werk interessanter en zinvoller? Hoeveel moeite kost het hen om de overstap te maken en nieuwe vaardigheden te leren? Hoe kunt u de impact van de verandering op hen verlichten?



Mensen begeleiden tijdens het transformatieproces

Zulke transformationele leiders, die medewerkers proberen te motiveren door op charismatische wijze de grotere visie te delen, dragen zeker bij aan de verandering. Maar om een groene transformatie te laten slagen, is dit niet het volledige verhaal. Sterker nog, recent gepubliceerd werk^[8] met mijn promovenda Nissa Syifa Puspani laat zien dat leiders, naast een transformationele leiderschapsstijl, ook nogal instrumenteel moeten zijn. Ze ontdekte met name dat de leiders van

Conclusie

Om uw bedrijfsprocessen te vergroenen, is het sterk aan te raden om:

- ✓ samen met interne en externe belanghebbenden de strategische groene doelen van uw bedrijf vast te stellen,
- ✓ de uitvoering van een duidelijke top-down richting te integreren met bottom-up ideeën van medewerkers,
- ✓ zowel transformationeel als instrumenteel leiderschapsgedrag te ontwikkelen en trainen in uw managementteam, en
- ✓ u open te stellen voor de sociaal-emotionele behoeften van medewerkers door gebruik te maken van uw emotionele intelligentie.

Het toepassen van deze effectieve leiderschaps- en verandermanagementpraktijken, naast slimme groene technologische innovaties, zal bijdragen aan een soepelere groene transformatie. ■



Auteur:



Dr. Desirée van Dun

Universitair Hoofddocent Organizational Behaviour & Change Management, University of Twente

[1] Faculteiten Werken Samen in Nieuwe Minor Energietransitie - U-Today (utoday.nl)

[2] Transdisciplinary Master-Insert | Home | MSc University of Twente (utwente.nl)

[3] Change Leaders | Honours programmes (utwente.nl)

[4] Bachelor Honours programme | Our tracks | Honours programmes (utwente.nl)

[5] Effective Hospital-Wide Lean Implementation: Top-Down, Bottom-Up or Through Co-Creative Role Modeling? | International Journal of Lean Six Sigma

[6] Effectively Changing Intra-organizational Behaviors for Environmental Performance | Academy of Management Proceedings (aom.org)

[7] Leading Open Strategizing Practices for Effective Strategy Implementation | Journal of Strategy and Management

[8] Evolved Leader Behaviours for Adopting Lean and Green in Family Firms: A Longitudinal Study in Indonesia | Journal of Family Business Management

[9] Social Enablers of Industry 4.0 Technology Adoption: Transformational Leadership and Emotional Intelligence | International Journal of Operations & Production Management