



Expeditie **duurzaam** leiderschap

Marga Hoek en Manon van Beek

Het valt niet mee om vandaag de dag een CEO te vinden die verduurzaming niet hoog op de agenda heeft staan. Tegelijkertijd blijken maar weinig leiders in staat hun onderneming daadwerkelijk te 'kantelen' en hun businessmodel fundamenteel te verduurzamen. Tenminste, dat vinden CEO's zelf, getuige een recent onderzoek onder meer dan duizend bestuursvoorzitters wereldwijd, uitgevoerd door Accenture samen met de Verenigde Naties (september 2013). Maar liefst 67% van de ondervraagden is van mening dat zijn organisatie onvoldoende inspeelt op de 'global sustainability challenges' en slechts 32% vindt dat de wereldeconomie als geheel op koers ligt als het om verduurzaming gaat. Het beeld dat uit dit rapport opstijgt is er een van een hoge top in het Himalayagebergte, waar halverwege een relatief gemakkelijk bereikbaar basiskamp is opgericht.

Het is druk in dit basiskamp. Heel druk. Multinationals staan zij aan zij en hebben één ding gemeen: ze barsten van de duurzame ambities. Uit bovengenoemd duurzaamheidsonderzoek blijkt dat het merendeel van de ondervraagden gelooft dat verduurzaming leidt tot nieuwe kansen en tot een hogere winstgevendheid. Toch weet slechts 38% de waarde van duurzaamheid te kwantificeren. Terwijl men enerzijds gelooft dat duurzaamheid leidt tot concurrentievoordeel, blijven echte innovatieve industriële shifts achterwege. Gevraagd naar best cases onder multinationals, lepelen de meeste mensen dezelfde namen op: Unilever

en DSM. En dus blijft het druk in het basiskamp en is het heel eenzaam aan de top.

Obstakels

Wat gaat er mis? Gebrek aan financiële mogelijkheden is volgens 51% de grootste barrière om met duurzaamheid aan de slag te gaan. Opvallend, aangezien uit het meest recente AEX-onderzoek van Accenture blijkt dat Nederlandse bedrijven juist meer toegang tot bankkrediet, kasstromen en eigen vermogen hebben dan die in bijvoorbeeld Duitsland en de Verenigde Staten. In de lage landen weten organisaties er alleen minder goed aandeelhouderswaarde mee te creëren

en wordt er niet of weinig succesvol mee geïnvesteerd.

Een ander struikelblok is een te beperkte scope. De weg naar de top vraagt een benadering die zich niet richt op een of enkele aspecten van verduurzaming, zoals het terugdringen van de CO₂-uitstoot of een duurzaam inkoopbeleid. Er moet focus zijn op waardecreatie op alle bedrijfseconomische activa: financieel, sociaal én ecologisch. Met minder haal je de top niet: verduurzaming doe je er niet bij, het gaat erom een totale portfolio shift te realiseren. Daarvoor moet het duurzaam denken en doen tot in de haarvaten van de onderneming doordringen en worden verankerd in kpi's, integrated reporting, belonings- en promotiebeleid.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat ondernemingen die slechts op één onderdeel verduurzamen, maar in 37% van de gevallen fi-

Wie nog met een CSR-afdeling werkt, komt het basiskamp niet uit

Duurzaam leiderschap moet authentiek zijn, je moet op je eigen kompas durven varen en ervan overtuigd zijn dat verduurzaming onder jouw verantwoordelijkheid valt

nancieel succes boeken. Dit heeft ook te maken met de onveranderde markt- en aandeelhoudersverwachtingen. Het lukt CEO's niet of nauwelijks de winkel te verbouwen zonder dat dit leidt tot omzetverlies en ontevreden aandeelhouders op de korte termijn. Het gevolg: zo nu en dan vertrekt er een expeditie uit het basiskamp en keert een paar maanden later weer gefrustreerd terug – 'teruggefloten' door de waan van de dag.

Zij die het groot en integraal aanpakken, oogsten wél winst. Al in 2011 stelden Harvard University en London Business School vast (*The Impact of a Corporate Culture of Sustainability*) dat het leggen van een genadeloze nadruk op duurzaamheid beursgenoteerde bedrijven geen windeieren legt. Wie in 1993 één dollar in een (fundamenteel gewogen) portfolio van aandelen van 90 beursgenoteerde Amerikaanse bedrijven met een brede, strategische duurzaamheidsaanpak (high sustainability-bedrijven) had geïnvesteerd, kon eind 2010 ruim 2200% koerswinst in zijn zak steken. Bij de hekkensluiters (low sustainability-bedrijven) bleef de meter steken op 1500%.

Optimale uitrusting en een eigen kompas

Duurzaamheid loont dus. Maar daarvoor heb je wel een lange adem nodig. Over de volle breedte. En de leider heeft als voortrekker bepaalde eigenschappen en een goede uitrusting nodig om het traject succesvol af te leggen. Intrinsieke motivatie is daarin misschien wel het belangrijkste. Als voortrekker moet je het de ontberingen waard vinden. Soms moet je duurzame maatregelen nemen waarvan het resultaat ongewis is. Dat kan alleen als je intrinsiek voldoende gemotiveerd bent. Je leider-

schap moet authentiek zijn, je moet op je eigen kompas durven varen en ervan overtuigd zijn dat verduurzaming onder jouw verantwoordelijkheid valt. Alleen zo ben je opgewassen tegen de druk van stakeholders zoals aandeelhouders en medewerkers en weet je hen aan je zijde te krijgen. Duurzaam leiderschap moet bovendien continu zijn, dat willen zeggen consequent en over een langere termijn vorm krijgen. In het artikel 'How to become a Sustainable Company' (2012), het vervolg op bovengenoemd Harvard LBS-onderzoek, stellen de auteurs dat het minstens drie jaar duurt voor intensief duurzaam beleid zichtbaar financieel resultaat oplevert. Kortetermijnresultaten en winst moeten dan ook niet de drijfveer zijn. De route naar de top is geen sprint, maar een langeafstandsmars. Zonder olifantenpaadjes.

Een andere vereiste is dat de expeditieganger leiderschap deelt. Dat betekent dat je mensen om je heen de ruimte geeft de leiderschapsrol op zich te nemen en zich verder te ontwikkelen. Daarmee versterk je immers de innovatiekracht van de onderneming. En de jongere generatie snakt naar die ruimte. Zij hebben authenticiteit bijzonder hoog in het vaandel staan. De leidinggevendenden eigenlijk ook, maar dan vooral in de privésfeer, zo toont generatie-expert Aart Bontekoning aan in zijn onderzoek naar universele gedragskenmerken. Managers voeden hun eigen kinderen weliswaar op tot onafhankelijke en zelfstandige individuen, op de werkvloer vallen ze vaak, tegen beter weten in, terug op hiërarchische structuren. En zo hebben zowel managers als medewerkers samen een tentje opgeslagen waarin iedereen braaf blijft zitten. Een schoolvoorbeeld van de Abile-

ne-paradox: niemand vindt de bestaande situatie ideaal, maar iedereen lijkt erin te berusten.

Duurzaamheid ademen

Dat delen gaat overigens verder dan binnen de vier muren van de organisatie. Want duurzaamheid heeft niet alleen betrekking op je eigen organisatie, maar ook op de wereld daar omheen – denk aan thema's als de voedselproblematiek en het klimaatprobleem. CEO's moeten de omvang van deze uitdagingen goed begrijpen en daar niet alleen hun tijd en energie in willen steken, maar ook hun netwerk op durven aanspreken. Want ook al is op het gebied van technologie vrijwel alles mogelijk, persoonlijke relaties en netwerken zijn onmisbaar om duurzame innovaties succesvol te implementeren.

Samengevat: authenticiteit, intrinsieke motivatie, netwerken en delen vormen de belangrijkste uitrusting voor de CEO die zijn organisatie wil verduurzamen, naast zijn eigen topconditie. Vervolgens moet hij ervoor zorgen dat duurzaamheid volledig in de business wordt geïntegreerd. De toppers van de toekomst zijn de bedrijven die duurzaamheid ademen. Wie nog met een CSR-afdeling werkt, komt het basiskamp niet uit. Corporate Social Responsibility moet samenvallen met de bedrijfsstrategie; alleen dan oogst je duurzaam succes. Het zijn de CEO's met duurzame genen en een sterk gestel die een structurele cultuurverandering weten door te voeren. Leaders die radicaal durven om te denken en een gezonde businesscase combineren met een positieve, waardecreërende impact op de wereld. Die lijken voor te sorteren op een economie die de wereld dient, in plaats van andersom. En die ervan doordrongen lijken dat het een grote verantwoordelijkheid én een voorrecht is om die expeditie te leiden.

Marga Hoek is CEO van de Groene Zaak en voorzitter van het Bestuur van Het Groene Brein. Zij is auteur van het Managementboek van het Jaar 2014: *Zakendoen in de Nieuwe Economie* (Vakmedianet, 2013).
m.hoek@degroenezaak.com

Manon van Beek is algemeen directeur van Accenture Nederland.
manon.j.j.van.beek@accenture.com