

ONZE DOORDACHTE, WELOVERWOGEN SAMENLEVING is vooral gericht op planning. Als je een onderneming wilt starten, een boek wilt schrijven of een nieuwe politieke partij wilt oprichten, wordt aangeraden eerst een goede planning te maken. *Ja natuurlijk, hoe moet je anders beginnen, hoor ik je denken. Je kunt immers weinig doen zonder goed te plannen.* Wel, dat valt nog te bezien.

We plannen en overdenken al veel zonder dat we ons er echt van bewust zijn. Het grootste gevaar is dat het ons ervan weerhoudt om te handelen. Plannen wordt zo een oefening in doelloosheid. Maar al te vaak zijn we bang voor de gevolgen van ons handelen, voor wat er gebeurt als we falen. En omdat we niet willen falen, plannen we, en plannen we nog wat meer. We doorlopen allerlei scenario's. We formuleren optimistische, realistische en pessimistische plannen. Op basis van die plannen stellen we budgetten op, waarna we de plannen nog talloze keren bespreken, met interne én externe adviseurs. Het is alsof we onze plannen met de brandweer bespreken, terwijl ons huis in lichterlaaie staat.

Crisis dwingen ons tot handelen. Vaak noemen we negatieve gebeurtenissen een 'geluk bij een ongeluk'. Bijvoorbeeld: 'Ik heb altijd al mijn eigen bedrijf willen oprichten, en nu ik ontslagen ben, heb ik ook echt een reden om de sprong te wagen.' De negatieve gebeurtenis van ontslag vertaalt zichzelf in iets positiefs, namelijk een nieuwe onderneming. Zo'n geluk bij een ongeluk gebeurt keer op keer. Maar laten we er niet op wachten. Laten we niet wachten met verduurzamen tot het moment waarop het te laat is. Laten we nu handelen.

Stel nu dat je bedrijf een auto is. Toen we nog geen stuurbevestiging hadden, was het bijna onmogelijk om in stilstand de wielen te draaien. Het is gemakkelijker

om te sturen als je aan het rijden bent. Als je vrijelijk wilt kunnen bewegen, moet je eerst in beweging komen. Een bokser die roerloos in de ring blijft staan, zal het gevecht direct verliezen. Boksers moeten in beweging blijven.

Wat kunnen we hier nu van leren? We kunnen ervan leren dat we in beweging moeten komen voordat we van richting kunnen veranderen. We moeten handelen voordat we gaan nadenken!

We willen een duurzaam bedrijf opbouwen. De eerste stap is gewoon iets doen, het maakt niet eens uit wat. Maar deze manier van in beweging komen druist zo tegen onze gewoonte in, dat bijna geen enkel project of proces zo begint.

'Allereerst moeten we een stuurgroep samenstellen met mensen die over de benodigde kennis beschikken. De stuurgroep moet ten minste twee maal per maand samenkomen om de plannen te bespreken. Nadat ze de plannen hebben uitgewerkt en een budget hebben opgesteld, moeten ze de plannen presenteren aan het bestuur, dat hierover diverse keren zal vergaderen. Hierbij mogen de *best practices* in de branche niet uit het oog worden verloren, zodat we niet dezelfde fouten maken. Oh, laten we ook niet de diverse rapportagestructuren vergeten, waarvan we er eentje moeten kiezen. Praat met andere bedrijven over hun ervaringen met deze rapportagestructuren. Het budget is belangrijk en we moeten met diverse scenario's rekening houden.'

Iedereen kent het riedeltje. Klinkt redelijk, toch? Maar dit is wel de manier om eigen initiatief om zeep te helpen. Het is de manier om de passie weg te halen. En zonder passie... geen duurzame duurzaamheid.

De manier om passie uit een proces te halen is door het proces eindeloos te bespreken. De manier om passie in een proces te brengen is door tot actie over te gaan.

Dingen komen in beweging, mensen zien wat je aan het doen bent en beginnen erin te geloven. Hé, wat gebeurt hier, hier wil ik deel van uitmaken! Doe iets, formuleer een doel, het maakt echt niet uit wat voor doelen je stelt, als je maar snel tot handelen overgaat.

In het geval van Qurius, waar ik CEO ben, wilden we tegen het einde van 2014 voor 100 procent duurzaam zijn. Niemand wist wat dat doel precies inhield, we hadden geen plannen gemaakt, we beschikten niet over vaste definities van duurzaamheid. We begonnen door projecten te bedenken die ons op weg moesten helpen en die volgens ons tot verduurzaming zouden leiden. We bespraken de diverse onderdelen van de projecten nauwelijks; we gingen gewoon tot actie over. We vroegen aan onze werknemers om aan te geven aan welke tien projecten ze in hun vrije tijd wilden meewerken en gingen aan de slag. Geen budgetten, geen plannen, geen in steen gehouwen doelstellingen, gewoon beginnen. En wat een lol, wat een passie!

Het leuke van dit soort, min of meer ongeleide projecten is dat alles mogelijk is. Iedereen helpt mee, in elke laag van de organisatie. Iedereen heeft even veel inbreng en iedereen werkt samen aan dezelfde projecten. Je zou in ouderwets managementjargon kunnen zeggen dat alle projecten bottom-up werden uitgevoerd.

Als projecten in alle lagen van de organisatie worden uitgevoerd, hoef je mensen niet te prikkelen hun best te doen. De projecten zijn van hen, en hun energie geeft hun passie. Dit geldt uiteraard ook voor de mensen die je nodig hebt om een duurzaam bedrijf te kunnen opbouwen: de ondernemers, de initiatiefrijke, knopen doorhakende, innovatieve durfballen. Sommige mensen zullen mokken, gaan langs de zijlijn staan, zullen ontslag nemen (al dan niet aangemoedigd). Dit is een natuurlijk selectieproces waar je niet bang voor hoeft te zijn. Het betekent alleen

maar dat je geen nadeel meer ondervindt van het feit dat je vanuit een bestaande organisatie begint.

Het is echt niet moeilijk, maar het project kan alléén slagen als de bedrijfsleiding erachter staat. Op bepaalde momenten moeten immers knopen worden doorgehakt.

Als je duurzaamheid bijvoorbeeld definieert op basis van de drie P's (*people, planet, profit*), kun je vanuit daar je projecten bepalen. En aangezien mensen duurzaamheid vaak met 'groen' associëren, zul je al snel uitkomen bij een leasebeleid dat gericht is op reductie van CO₂-uitstoot. Een dergelijk beleid lijkt altijd de eerste stap te zijn. Prima, ga je gang maar. Het maakt niet uit wat je doet, als je maar iets doet!

Want kort na het in gang zetten van het CO₂-project zul je sowieso met problemen te maken krijgen. Problemen als: hoe ambitieus worden onze doelstellingen, wat doen andere bedrijven, wat is haalbaar, in welke auto's rijden we nu, hebben we een ijkpunt voor het meten van toekomstige verbeteringen? Moeten we het nieuwe leasebeleid aan een algemenere visie op mobiliteit koppelen? Welke rol speelt het openbaar vervoer in dit alles? Hoe denken we überhaupt over forenzen? Hoe kunnen we moderne technologieën als Skype en Microsoft Lync gebruiken om elektronisch met elkaar te communiceren? Hoe is de situatie in andere landen?

Zodra we dus tot actie zijn overgegaan, kan de boel weer makkelijk tot stilstand komen. En dan zijn we weer waar we waren. Na het gedurfde besluit te hebben genomen om te gaan handelen, moeten we dat besluit wéér nemen. Geen stuurbevestiging, en de auto staat stil. Wat nu? De truc is om altijd in beweging te blijven...

Probeer elke nieuwe vraag meteen te beantwoorden, blijf in beweging. Maar je geen zorgen over verkeerde beslissingen, je kunt ze later nog veranderen
