

# “Leading by example is het meest krachtige instrument om je cultuur te veranderen”

Eneco heeft de ambitie om in 2035 klimaatneutraal te zijn. Niet alleen in de eigen bedrijfsvoering, maar ook in de energie die zij levert aan haar klanten. Op het gebied van duurzaamheid vooroplopen, dat is wat Eneco wil. Hoe de organisatie dat aanpakt en wat dat betekent voor de mensen bij Eneco, dat vroegen wij aan Jolanda Ravenek, programmamanager van het transformatie programma Lighthouse en projectleider voor het Lighthouse project Leadership & Culture.

Jolanda werkt bijna 17 jaar bij Eneco. Ze was in eerdere functies verantwoordelijk voor onder andere Corporate Branding en Marketingcommunicatie.



## Het Lighthouse Programma

Over het Lighthouse Programma vertelt Jolanda:

“Het Lighthouse programma is ontstaan doordat wij merkten dat we, om in de energietransitie leidend te kunnen blijven, op een aantal belangrijke transformatiethema's versnelling nodig hadden. Zo zijn we gestart met 4 grote projecten, “Lighthouses”, samengebracht in een programma. Projecten die we prioriteit geven, en waar we volop in investeren. Lighthouse Digital is Digitalisering van onze klantinteractie, waarbij we data benutten om de klantbeleving sterk te verbeteren.

Met Lighthouse Heat willen we leidend zijn en blijven in de warmtetransitie. In Lighthouse International realiseren we gestandaardiseerde en future proof HR en Finance processen en systemen in de landen waar we actief zijn, om zo ook makkelijker internationaal te kunnen groeien.

Tot slot Lighthouse Leadership & Culture. Eigenlijk is je cultuur de smeerolie in je bedrijf, een bepalende factor voor het kunnen realiseren van de continue transformatie die je nodig hebt en tegelijkertijd je dagelijkse business draaiend houden.”

“Omdat transformatie een continue factor is, is het Lighthouse programma voortdurend in ontwikkeling. Projecten waarvan de doelstellingen gerealiseerd zijn, halen we uit het programma. Daarnaast voegen we nieuwe projecten toe, strategische en cruciale onderwerpen waar we versnelling op nodig hebben.”

## Leiderschap, cultuur en waarden

Over het Lighthouse Leadership & Culture vertelt Jolanda:

“Bij dit project ligt de focus op het bewegen naar een organisatie die meer gericht is op het realiseren van structurele change, outside in denken en werken, de klant voorop stellen en het creëren van een inclusieve werkomgeving waarin iedereen optimaal zijn talenten kan benutten”.

“Wat daarin belangrijk is, is dat mensen beter samenwerken door de keten heen. We willen dat mensen de verantwoordelijkheid nemen voor het uiteindelijke eindresultaat in plaats van alleen voor hun eigen stukje in het proces”.

Bij de uitwerking van dit project hebben we gekozen om te starten met de Management Board. We vonden dat belangrijk ook vanwege het feit dat er recent een aantal nieuwe mensen gestart waren, waaronder de CEO As Tempelman en Hiroshi Sakuma (CCIO) in verband met de overname door Mitsubishi en Chubu. Ook hebben we sinds dit jaar een nieuwe CFO, Jeanine Tijhaar. Het doel was om hier een hecht team van te maken dat elkaar door en door vertrouwt en goed aligned is op de strategische doelstellingen.

De ‘tone at the top’ zet ook echt de toon voor de cultuur, ik geloof dat je bij leiderschap moet beginnen. ‘Leading by example’ is het meest krachtige instrument om je cultuur te veranderen”.

Jolanda vervolgt: “Daarnaast heb ik een lans gebroken voor het formuleren van 3 nieuwe waarden, die onze gewenste cultuur samenvatten. De waarden die we hadden kon niemand echt goed reproduceren, het was te generiek en onvoldoende aansprekend. Ik vind het belangrijk dat onze waarden voor de medewerkers resoneren, dat het helpt om ander gedrag te laten zien. Daarom hebben we ze ook doorvertaald naar concreet gedrag, die kaders meegeven om het naar je eigen praktijk door te vertalen.

Om tot die drie waarden te komen, zijn we in de Management Board gestart met het definiëren van de gewenste cultuur. Met ons leiderschap, dus de Management Board en het senior leadership team (zo'n 40 man), hebben we geformuleerd wat onze gewenste cultuur is, cultuur die we nodig hebben om onze ambitieuze business plannen te realiseren.

We hebben daarvoor gebruik gemaakt van input uit verschillende onderzoeken onder medewerkers die we de afgelopen jaren hebben uitgevoerd.

Het was nog best lastig om uit alle data die we zo hadden verzameld, de stap naar 3 waarden te maken.

Er waren wel duidelijk 3 overall thema's te destilleren, namelijk Purpose, Performance en People. Samen met een copywriter van Proof Communications hebben we vervolgens op deze thema's de 3 waarden geformuleerd: 'Drive the change', 'Deliver the plan' en 'Make each other successful'.

Om draagvlak te creëren voor deze waarden en om input op te halen in de organisatie hebben we workshops gehouden met zo'n 300 medewerkers (internationaal). We reflecteerden met hen op de waarden en het bijbehorende gedrag. Naar aanleiding van deze sessies hebben we de waarden en gedragingen verder aangescherpt en een doorvertaling gemaakt naar specifiek gedrag voor leiders."

De druk was heel hoog; we wilden de nieuwe cultuur gelijktijdig met de aangescherpte strategie, het nieuwe businessplan lanceren. Want strategie en cultuur gaan hand in hand (het wat en het hoe). Met een klein kernteam hebben we dit traject in 4 maanden tijd uit de grond gestampt.

## De samenwerking met Gooiconsult en ROI

Gooiconsult en ROI hebben Eneco ondersteund in een aantal stappen van dit proces. Jolanda zegt hierover:

"Het was fijn dat Gooiconsult en ROI voortbouwden op onze aanpak en deze versterkten. Gooiconsult maakt zaken graag praktisch en concreet, en dat sprak ons aan.

Uiteindelijk krijg je cultuurverandering niet voor elkaar met alleen een aantal mooie waarden, maar vooral hoe we deze gaan leven. Gooiconsult richt zich juist op die gedragsverandering. We hebben het proces echt in co-creatie gedaan. Ik vind dat ook goed, het gaat om onze cultuur, dan kun je niet alleen maar blind varen op het advies van een consultancy bureau. Gooiconsult is erg goed in het faciliteren van sessies, of dat nu op senior management niveau of medewerkers niveau is. Waarbij ze altijd de slag maken naar gedrag. Dus het heel concreet maken, bijvoorbeeld met vragen als 'Drive the change'; wat betekent dat dan voor een medewerker? Wat zie je een topperformer op dat vlak doen?"

"Samen met ROI Institute Europe hebben we een leiderschapscan voor het gehele senior leadership team (zo'n 40 leiders) ontwikkeld waarmee we de verandering meetbaar maken. Dat meten is voor deze individuele senior leiders heel waardevol.

Wanneer je als individu weet waar je staat ten opzichte van de gewenste cultuur, het gewenste leiderschapsgedrag, weet je ook aan welke knoppen jij vooral moet draaien

Met als uiteindelijke doel het geheel verder te helpen, de verandering in gang te zetten. De management board had zelf deze leiderschapscan al gedaan, die door ROI Institute geanalyseerd en geïnterpreteerd is. De scherpe inzichten daaruit zijn heel waardevol bij het begeleiden van de management board in hun ontwikkeling. ROI Institute Europe maakt gebruik van een doordachte methodiek en beschikt over veel data ook van andere bedrijven. Dat gebruiken zij als referentiekader voor hun inzichten."

## Awareness en leren

Op de vraag welke vervolgstappen Eneco heeft gezet om de waarden verder te laden en de gedragsverandering aan te jagen antwoordt Jolanda: "Erg belangrijk was de lancering van de waarden tijdens de townhall voor alle medewerkers, en het leiderschapsevenement voor alle leidinggevendenden (internationaal, zo'n 350 managers).

Tijdens dit event hebben we in drie uur tijd alle leidinggevendenden meegenomen in de rol die zij hebben in de realisatie van strategie en cultuurverandering, en ook de specifieke leiderschapsgedragingen geïntroduceerd.

Daarnaast hebben we samen met interne communicatie veel gedaan om gedurende het jaar de waarden op de radar te houden en te activeren. Bijvoorbeeld door 'Value Conversations', gesprekken over de waarden waarvoor mensen zich konden inschrijven. Maar ook speelse elementen, zoals een 'magische' koffiemok die iedereen heeft gekregen met daarop de waarden (die zichtbaar worden als je er hete drank inschenkt). We merken dat het werkt, de waarden zijn goed bekend in de organisatie en resoneren ook echt. Ook is een mijlpaal dat we de waarden en gedragingen direct hebben kunnen borgen in performance management: een belangrijk stuurinstrument om te komen tot gewenst gedrag. Hierin worden op individueel niveau de waarden en gedragingen vastgelegd. Naast dat mensen hierin hun doelen en deliverables opnemen (wij noemen dat het 'wat'), geven mensen dus ook aan op welke gedragingen van de waarden (het 'hoe') ze zich willen ontwikkelen en hoe ze dat gaan doen. Erg belangrijk, want dan maak je het relevant voor jezelf en ga je in gesprek met je leidinggevende over wat de waarden voor jou en je werk betekenen, hoe acteer je daarop en wat kun je ontwikkelen.

Voor de senior leaders hebben we op basis van de 'overall' resultaten van de leiderschapsscans 4 thema's gedestilleerd: 'Empowerment of people', 'Outside in denken', 'Digital' en 'Diversity & inclusion'. Rond deze thema's is een collectieve leerkalender ontwikkeld. Met tools voor hoe je omgaat met bijvoorbeeld inclusion en je eigen bias, hoe je hier feedback op vraagt. Voor het thema 'Empowerment of people' hebben we samen met Gooiconsult een workshop georganiseerd rond het Multipliers gedachtegoed van Liz Wiseman.\*) Na de zomer volgen meer sessies hierover om verdieping aan te brengen.

Senior leaders zijn zich door hun leiderschapscan bewuster van de zaken die ze moeten ontwikkelen. Om hen te ondersteunen in die ontwikkeling faciliteren we ook peer to peer coaching met kleine intervisie groepjes, zodat ze elkaar ook helpen ontwikkelen en het continu op hun agenda blijft. Het lijkt me goed om over een jaar de scan opnieuw uit te voeren, zodat we kunnen zien welke ontwikkeling onze senior leaders hebben doorgemaakt."

\*) Dit gedachtegoed is gebaseerd op onderzoek onder 150 leiders wereldwijd, waarbij gekeken is naar de eigenschappen waarmee leiders die het beste uit hun mensen halen (Multipliers) zich onderscheiden van mensen die de mogelijkheden van hun team juist verzwakken (Diminishers). Wiseman, L., McKeon, G. (2015). Multipliers. Academic Service.

Wil je meer weten over wat wij kunnen betekenen voor jou op het gebied van people analytics? neem dan gerust contact op met ROI Institute Europe

## Contactgegevens



ROI Institute Europe  
&  
Gooiconsult

Groenekanseweg 85,  
3737 AC Groenekan

+31(0) 346 74 55 50  
info@roiinstitute-europe.com  
info@gooiconsult.nl