

Discourse: The Road to Corporate Sustainability



Radboud Universiteit



Brigitte M.I. Bakker

Nijmegen School of Management

M Environment and Society Studies

14 November 2018

Master thesis

Discourse: The Road to Corporate Sustainability

Brigitte M.I. Bakker

M Environment and Society Studies

Radboud University Nijmegen

14 November 2018

Colophon

Author:

Brigitte Maria Irene Bakker

Student number: s4645782

M Environment and Society Studies

Specialisation: Corporate Sustainability

E-mail: bmibakker@gmail.com

Telephone: +31 (0) 6 526 76 452

Word count: 17,884

Supervisor I:

1st reader: Dr. M.A. Wiering (Mark)

Radboud University Nijmegen

E-mail: m.wiering@fm.ru.nl

2nd reader: Dr. M. Kaufmann (Maria)

Supervisor II:

Mr. Michael Costello

Stahl Holdings B.V.

E-mail: Michael.costello@stahl.com

Telephone: +34 670 842 889

Keywords: corporate sustainability, practices, culture, discourse analysis, organisational change

Summary

When viewing corporate transitions in light of sustainability, the role of leadership styles is not well-known. The problem statement of this thesis is that there exists a knowledge gap in the how discourse plays a role in leadership tactics within organisational change, such as a sustainable transformation. A discourse analysis is a way to get a better understanding of the employees' discourse ambiguities regarding corporate sustainability. The aim of the research is thereby to get a better understanding of leadership tactics that can be deployed to respond to these discourses. The selected case in this study is a leather chemical supplier, Stahl Holdings. Stahl employs over 2,000 people worldwide in 24 countries, and the headquarters is located in Waalwijk, the Netherlands. Stahl has been in a sustainability transition since approximately 2007, and is currently seen by its stakeholders, as the most sustainable company in a highly polluting industry.

The main research question is, **“How are personal discourses of managers/directors translated into leadership styles with the aim to enhance Stahl’s sustainability transition, and how are the employees responding to these leadership tactics?”**

The sub-questions are formulated as follows:

1. What kind of change-management strategy has been applied to sustainify the company, and how has this been translated discursively?
2. What are the discourses of managers and employees regarding the sustainability transition, and how is this being propagated?
3. To what extent do the discourses of the strategic level of the organization reach the operational level, and how is the discourse being received?

4. Which leadership styles have been applied in the sustainability transition, and how are these connected to the discourses?
5. How can leadership respond better to the discourse and change within Stahl, in order to optimise the managing of the sustainability transition?

According to Alan Bryman (2001), a sociological research can be conducted in a deductive and inductive way. Both ways have been applied for this research: inductive for the discourse analysis on documents, and deductive for the discourse in the interviews. For the deductive research, 24 people working at Stahl were interviewed, cross-hierarchically, and cross-departmentally. Four departments were involved, in four vertical layers: the CEO, directors, managers, and employees. In order to uncover how discourses are being propagated and received the theory of Canato, Ravasi, and Philips is used (2013). This theory argues that symbolic tactics, discursive tactics and language types in an organisational change strategy determine how leaders' 'sensegiving' is organised, and how employees are 'sensemaking'. The deductive analytical framework is also built on these concepts.

For the inductive research, the documents were analysed using the Four-level Semiotics Analytical Framework of Jaipal Jamani (2011). For further information to this regard, see the chapter 2 and 4. The 33 Dragons of Inaction theory of Robert Gifford has been used to structure the discourses, and eliminate biased interpretation. Gifford (2011) identified 33 psychological barriers that impede behavioural choices regarding mitigation, adaptation and environmental sustainability. This theory helped the researcher to determine what exactly the view of the respondent entails, in terms of sustainability. 14 out of 33 dragons have been identified in the research.

The answer to the main research question is:

(MRQ): (a) The discourse analysis showed that personal discourses of managers/directors are being propagated through leadership styles in the Stahl's sustainability transition either positively or negatively. The discourses are propagated positively when one's leadership style entails 'pro-sustainability' discourse. They are negatively propagated when they suffer from certain dragons, which are psychological barriers that impede behavioural choices regarding mitigation, adaptation and environmental sustainability, as defined by Gifford (2011). These dragons influence the way the sustainability transition is being received by Stahl's employees. On the one hand, some employees seem to be influenced in a stimulating way. They are highly motivated to improve the general sustainability discourse. On the other hand, some employees seem to be discouraged, and follow their leaders' example. (b) The managers' dragons affect sustainability research and development quantity, sustainability sales quality, and innovative work activities of production. (c) In this research, the leadership style that can best be applied to optimise the management of the transition is Authorative, but only when the manager is 'pro-sustainability'. From the findings can be indicated that an Authorative-Pro-Sustainability style would therefore be most effective for Stahl's four departments. The findings surrounding the Pacesetting leadership style were inconclusive, and therefore it is concluded that more research is necessary to further elucidate the effectiveness of other styles.

(RQ1) What kind of change-management strategy has been applied to sustainify the company, and how has this been translated discursively?

Answer: The change-management strategy that Stahl applied to sustainify is a top-down, hands-on, pragmatic, learning-by-doing strategy. Stahl shows a pattern of endless modification in work processes and social practice, and

therefore has applied a continuous change-management strategy (see §2.1.2). Convincing of people to sustainability went naturally due to the personal traits of the CEO, and the hiring of certain people in the management team. In spite of it being a rather flexible strategy, commerce has always remained a vast, main theme. It has worked well for the company, but now it is ready to take stronger measures in the management, such as target setting with regard to CO₂ reduction (see recommendations). Moreover, the analysis showed that the positive way of communicating about sustainability in the World of Stahl' magazines, together with the gained expertise shown in the Sustainability Reports, might have been one of the reasons for a generally positive discourse within Stahl. To answer the question: the continuous change-management strategy has been translated into positive discourse with a high level of expertise, regarding sustainability.

(RQ2) What are the discourses of managers and employees regarding the sustainability transition, and how is this being propagated?

Answer: Discourses of managers and employees are generally positive, and they generally are pro-sustainability. Nevertheless, some dragons have emerged as well. Dragons such as financial, functional, and realism of new developments within sustainability are a common weakness for managers in the transformation, and need to be overcome. Every dragon is propagated in its own way, for each individual.

(RQ3) To what extent do the discourses of the strategic level of the organization reach the operational level, and how is the discourse being received?

Answer: It is not so much the employees that affect an organization that is in a sustainable transformation, but rather the tactic-level management. The dragons mentioned above impede the employees from affecting the sustainability transition: lacking of either enough budgets, such as in R&D,

follow-ups, such as in the Production Department, or motivation, such as in the Sales Department. Research showed that the standardized contribution of Stahl's sustainability efforts are moderate; thus, can be expanded, and should also become more visible cross-departmentally. Therefore, the answer to the question is: discourse of the strategic level reaches the operational level, and in some cases, the employees follow their managers, i.e. in the sales dept., and in others, i.e. R&D and production dept., the employees are highly motivated to improve the general discourse.

(RQ4) Which leadership styles have been applied in the sustainability transition, and how are these connected to the discourses?

Answer: The Authorative, Coaching and Pacesetting leadership styles have been applied in the sustainability transition. Authorative and Coaching styles were most effective, especially when they are combined. They allow managers/directors to give proper follow-ups, communication regularly, and provide a lower risk in strategy discontinuity. The Pacesetting style was inconclusive, which means that the . Moreover, the Authorative style is a bit stricter and allows managers/directors to say how things are supposed to be done. It is therefore less vulnerable to personal discourse than i.e. the Coaching style. The Coaching style is certainly more vulnerable to personal discourse when one is not showing pro-sustainability discursive behaviour (see chapter 4.3).

(RQ5) How can leadership respond better to the discourse and change within Stahl, in order to optimise the managing of the sustainability transition?

Answer: In order for Stahl to expand the sustainable impact internally, the management of Stahl needs to become more dedicated to the topic than they are currently. Dragons such as financial, functional and mistrust about new

developments can become dragondrivers through informative tactics (see chapter 6).

Lastly, the recommendations are constructed in a three-step strategy.

Step 1: Introducing the road to ultimate sustainability

Step 2: Overcoming of Dragons

- Dragon Mistrust: Target setting
- Dragon Functional: Arrange Sustainability Workshops
- Dragon Financial: Increase budget R&D

Step 3: Follow-up.

Preface

The master thesis you are about to read is first and foremost written to achieve a master degree in Environment and Society Studies, at Radboud University Nijmegen, The Netherlands. Second, it is written because my personal interest lies in the cooperative accomplishment of the Paris Treaty and the world sustainability goals. My personal background is in International Business, and I am passionate to try and sustainify the corporate world. About a year ago I realised that in these changing times, sooner or later people would have to adjust and I believe that great leadership is the key to a smooth transition in these turbulent times. I discovered that the combination between a discourse analysis and strategic thinking is a great way to solve a social issue, and started writing down my ideas. Slowly but surely, this thesis has become the product of my own sustainable discourse.

Luckily, Mr. Ir. Hans Blom who is an expert in energy transition in The Netherlands, suggested to contact Stahl Holdings, in February 2018. To him, I am very grateful for brainstorming about my ideas and exploring industries and corporations in a sustainability transition. I then presented my ideas to Mr. Mike Costello, the Sustainability Director of Stahl, and he invited me over to discuss them. One thing led to another, and today I am wishing him thanks for his belief in me, and support during the research process. In addition, I would like to thank Mr. Huub van Beijeren, Ms. Ingrid Weijer and Ms. Mi Yan, and all the respondents at Stahl, for your collaboration. Stahl turned out to be an excellent case for this study. It is a professional company, with super enthusiastic people regarding sustainability. It was a pleasure.

I want to thank my partner, family and friends who have personally supported me last year. And last but not least, I want to specially thank my supervisor Dr. Mark Wiering for his guidance, wisdom and support.

Enjoy the read.

Brigitte Bakker

Nijmegen, November 2018

Table of content

1. Introduction	1
1.1 Societal relevance	1
1.2 Scientific relevance	2
1.3 Problem statement	2
1.4 Closed-loop of dependent phenomena	3
1.5 Research aim	5
1.6 Research questions	6
1.7 Case study: Stahl Holdings	7
1.7.1 About Stahl	8
1.7.2 Company's culture and values	10
1.7.3 The four departments	10
2. Theoretical framework	12
2.1 Critical review	12
2.1.1 Corporate Sustainability	12
2.1.2 Organisational Change	14
2.1.3 Implementation of new practices and culture	14
2.1.4 Leadership styles	16
2.2 Relevant frameworks	17
2.2.1 Discourse and Change in Organizational Research	17
2.2.2 Four-level semiotics Analytical Framework	18
2.2.3 The 33 Dragons of Inaction	19
2.3 Operationalization of theory	22
3. Methodology	24
3.1 Research strategy: discourse on paper & discourse on action	24

3.1.1 Inductive research	25
3.1.2 Deductive research	26
3.2 Research methods	27
3.2.1 Respondents	27
3.2.2 Atlas.ti	29
3.3 Validity and reliability	30
4. Analysis & Results	31
4.1 Sustainability story	31
4.1.1 Stahl's communication	31
4.2.2 Employees' view	44
4.2 Cross-departmental analysis	54
4.2.1 Research & Development	55
4.2.2 Sustainability Department	58
4.2.3 Sales Department	60
4.2.4 Production Department	62
4.2.5 Discussion	64
4.3 Leadership style and implementation	68
5. Conclusions	72
6. Recommendations	77
Reflection	81
Bibliography	84
Appendices	

1. Introduction

The trend of increasing awareness of global warming has an effect on sustainable development activities in all dimensions, such as the societal, economic, political, technological and legal dimensions. A sustainable transformation is integrated within these dimensions interdependently (Brown, O'Neill, & Fabricus, 2013). Part of these transformations is that it has effects on the role of leadership within organisations and businesses. In order for an organisation to thrive under the pressure of organisational change towards more sustainable operations, it is imperative that employees are thriving along with the company. A business is only as successful as the degree to which its employees successfully function.

1.1 Societal relevance

The Dutch government has particular ambitions in order for the Netherlands to attain the goals of the Paris treaty (Rijksoverheid, 2018). Among these ambitions is the transition to a more sustainable economy, such as subsidies for green energy, or process efficiencies. In order for the economy to make such an impactful transition, companies need to change internal attitudes in their business-as-usual (BAU) behaviours as well. Researching the discursive impact of change-management strategies on employees is applicable to every corporation. Thus, this research contributes to the essence of corporate sustainability, and also to the transition from a grey to a green economy. Moreover, expanding the discursive impact on a greater public can stimulate social change. So when the government wants to involve the people in the transition, discursive tactics can be implemented. The leadership styles, which are best suitable for such a strategy, are therefore relevant to society. Furthermore, transitioning from BAU to sustainable behaviour within

companies benefits the *speed* of the transition of the Dutch society. It goes without saying that a transition from a grey, BAU, economy to a green economy reduces greenhouse-gas emissions, and has therefore significant health benefits (Haines, et al., 2009). In conclusion, the research contributes to Corporate Sustainability, the ambitions of the Dutch government, and to the Dutch society as a whole.

1.2 Scientific relevance

Many scholars have conducted research in organisational change, because it is ever-present, and always related to organisational strategy (Burnes, 2004; Rieley & Clarkson, 2001; By, 2005). A sustainability transition is also a type of organisational change. For this specific type of change, scholars have focused on the structure of the change in i.e. transport, energy, agri-food and other systems (Geels, 2011; in Elzen et al., 2004; Van den Bergh and Bruinsma, 2008; Grin et al., 2010), herewith focussing on the structure of the transition within several industries. However, these studies lack a deepened focus into the social aspect of a transition within a company. Discourse analysis of change-management strategies and the process of reception of the discursive tactics have never been conducted in an environmental dimension. This is where the scientific gaps lie, and whereto this research contributes.

1.3 Problem statement

Scholars have studied the set of needs of a company in order to sustainify thoroughly (Geels, 2011; in Elzen et al., 2004; Van den Bergh and Bruinsma, 2008; Grin et al., 2010), herewith focussing on the structure of the transition within certain industries. However, these studies lack a deepened focus into the social aspect of a transition within a company, and how language plays a role in this process. This knowledge gap creates an uncertainty in how managers could best communicate to, and thus manage their employees in a

sustainability transition. **The problem statement is that there is a knowledge gap in the how discourse plays a role in leadership tactics within organisational change, such as a sustainable transformation.** This research is an attempt to uncover which change-management styles have been most successful within a company during a sustainable transition. The researcher attempts to uncover this by conducting an analysis of the discourse about corporate sustainability within management and their employees, of the company Stahl Holdings. The company shall be introduced in chapter 1.3.

1.4 Closed-loop of dependent phenomena

The research touches upon three phenomena: (1) an organisational sustainability transition, (2) discourse of employees, and (3) change-management evaluation. These three phenomena are three fancy translations of the questions: (1) why, (2) what, and (3) how? The what-question is a trigger as well as a result for the why- and how-question, and by evaluating the process; it becomes a closed loop of durable change-management. The loop is shown in figure 1.



Figure 1.1: Closed loop of phenomena in dependent relationships (made by author B.M.I. Bakker, 2018)

Terminology

Certain terminology is used in this thesis to describe processes, such as 'sustainable transition' and 'sustainifying'. In order to clarify the exact purpose of this research, I will elaborate more on these concepts in this paragraph.

(1) Sustainable transition: Ashburner, Ferlie and Fitzgerald (1996) define a transformation in business as follows: "Organisational transformation means substantially changing an organisation's structure and practices, often consisting of multiple and interrelated changes across the whole system; the creation of new organisations; the reconfiguration of power relations; and a new culture, ideology and organisational meaning." A sustainable transition of an organization is an organic transition of the company as a whole with the aim to become more environmentally friendly. It means that the management of the organization has decided to deliberately sustainify its internal and external environment as best as possible. The internal environment of a company in general entails its production chains, supply chains, value chains, and human capital. In the case of Stahl, the internal human capital will be researched into. The four departments that are analysed are Research & Development, Production Department, Sales Department, and the Sustainability Department are analysed (see §1.3.3).

(2) Discourse: (A) According to the Cambridge Dictionary, discourse means the communication in speech or writing. "It aims to find out where, when, and why (or why not) such linguistic forms emerge in academic discourse." (Cambridge Dictionary, 2018)

(B) Jürgen Habermas argues in his theory of communicative action that "the idea that social order ultimately depends on the capacity to recognize the intersubjective validity of the different claims on which social cooperation depends." Discourse analysis is thus a way to

recognize the validity of claims, and to justify them. (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2014)

- (3) Sustainifying is a verb that describes the process of actively making a phenomenon or process more sustainable. In this case, the phenomenon is the organization in question. It is officially a non-existing word in the English language.
- (4) Corporate Sustainability is used in this research proposal as it is defined by Thomas Dyllick and Kai Hockerts (2002), which is as follows: “meeting the needs of a firm’s direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities etc), without compromising its ability to meet the needs of these future stakeholders as well.” (Dyllick & Hockerts, 2002).

Why discourse?

One of the founding fathers of discourse analysis is Jürgen Habermas, and he distinguishes between two kinds of discourse: moral and ethical (Rehg, 1994). Global solidarity for the planet is imperative to accomplish sustainable development (Langhelle, 1999). For an organisation to sustainify, it needs people who have a certain set of moral standards that enable them to protect the planet by changing their work environment for the better. Morals are the bases for *the way people think* about certain things, which is called discourse. This research focuses on sustainability discourse of management and employees, in order for the organization to successfully sustainify.

1.5 Research aim

The proposed topic of my thesis concerns an evaluation of a sustainable transition within a company; what methods have been applied to manage the change? What effects did this change have on the employees? What are their discourses with regard to sustainability, and what structures have changed?

What can the company learn with regard to the implementation of future change management issues? What were the barriers and openings? The research concerns ‘sustainability’ in its most general form aiming a specific aspect: how the change to ‘corporate sustainability’ has affected employees’ discourse regarding sustainability. Through this research, the company can understand its employees better, listen to their wishes and adjust where necessary. Therefore, this research is relevant for the company to keep its employees satisfied. **The aim of this research is to get a better understanding of the leadership tactics that can be deployed to tackle employees’ discourse ambiguities regarding corporate sustainability.** Moreover, should there have been difficulties or problems because of the changes then this research should help how these can be resolved, and can be prevented in the future. The measurement of current discourses of employees with regard to corporate sustainability serves a learning goal for change-management of the company.

1.6 Research questions

The research focuses on three phenomena: (1) an organisational sustainability transition, (2) discourse of employees, and (3) change-management evaluation. The research questions therefore need to cover all three. Therefore, the main question is formulated as follows:

“How are personal discourses of managers/directors translated into leadership styles with the aim to enhance Stahl’s sustainability transition, and how are the employees responding to these leadership tactics?”

Below each sub-question is described which of the three phenomena is touched upon. In order to answer the main question, the following sub questions have been formulated:

RQ1. What kind of change-management strategy has been applied to sustainify the company, and how has this been translated discursively?

- *Organisational sustainability transition, change-management evaluation*

RQ2. What are the discourses of managers and employees regarding the sustainability transition, and how is this being propagated?

- *Discourse of employees, organisational sustainability transition*

RQ3. To what extent do the discourses of the strategic level of the organization reach the operational level, and how is the discourse being received?

- *Discourse of employees, organisational sustainability transition*

RQ4. Which leadership styles have been applied in the sustainability transition, and how are these connected to the discourses?

- *Change-management evaluation, organisational sustainability transition*

RQ5: How can leadership respond better to the discourse and change within Stahl, in order to optimise the managing of the sustainability transition?

- *Organisational sustainability transition, discourse of employees, and change-management evaluation.*

For these questions to be answered several different theories are required. First and foremost, a theory should be applied in which can be framed the discourses of employees. Second, a change-management theory should be applied in order to assess the management styles and strategies. Lastly, categories of leadership styles are presented. These theories are discussed in chapter 2.

1.7 Case study: Stahl Holdings

In this chapter, the case study of Stahl Holdings is introduced. The company is introduced firstly, the company's culture and values are discussed secondly, and lastly, the four departments that will be analysed are introduced.

1.7.1 About Stahl

As shown in the timeline below, in 1930 Harry Stahl founds the company in Peabody, Massachusetts U.S.A. Over the past 90 years, Stahl has grown out to become the largest leather chemical supplier in the world.

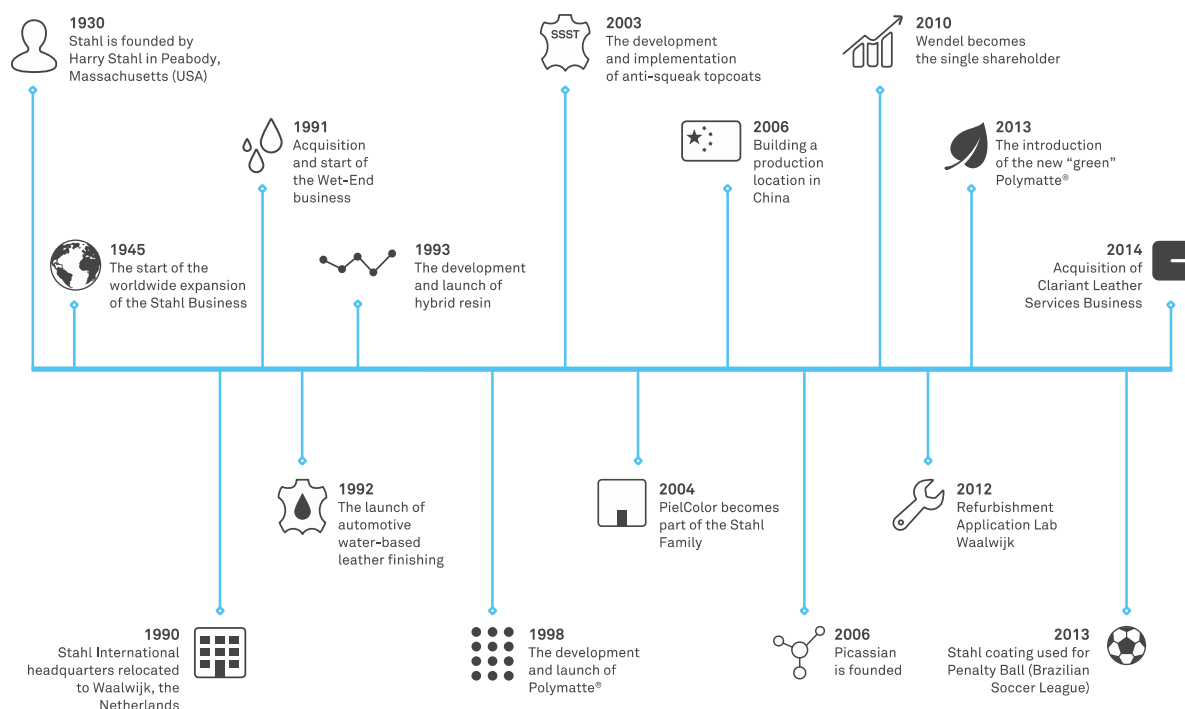


Figure 1.2: Timeline of Stahl Holdings (Stahl Holdings, 2018)

Today, Stahl employs over 2,000 people worldwide in 24 countries at 13 Manufacturing Sites, and 38 Application Labs. The headquarters is located in Waalwijk, The Netherlands, which is also the place where this research is conducted. The rest of the world is left out of scope, since the management team is mainly based at the headquarters. Moreover, the sales amounted up to €733.3 million in 2017. 62.6% of the capital of Stahl is held by Wendel Group¹, a long-term investment group, which means that they have a large part of control regarding i.e. Stahl's sustainability accomplishments. In 2007, Huub van Beijeren became the new Chief Executive Officer, and decided to take matters into his own hands. He fired the entire management team for being too

¹ <https://www.wendelgroup.com/en/company/stahl>

conservative, and hired a new team with, among others, a primary focus on sustainability (interview 1, appendix I). This development, including several acquisitions in recent years (interview 3, 17, appendix I) have led to Stahl being seen as the leading company regarding sustainability within its industry (interview 19, appendix I). Therefore, Stahl Holdings is a perfect match to the research requirements of this subject.

The company operates in five industries: (1) Automotive, (2) Apparel & Accessories, (3) Architectural & Interior Design, (4) Industrial Application, and (5) Leisure & Lifestyle. Stahl has many partnerships, which are highly valued. A few examples are presented below:



1.7.2 Company's culture and values

In the industry where Stahl is active, the company aims at achieving a more transparent and sustainable supply chain (Stahl Holdings, 2018). Stahl tries to accomplish this by accommodating cooperation in the supply chain, and intense cooperation with their partners. The company identified five focus areas, otherwise known as the Stahl Sustainability Standard (Stahl Holdings, 2018), and are displayed in the graph to the right. Herewith, Stahl commits to the environmental and social responsibilities that come with their leadership position (Stahl Holdings, 2018).

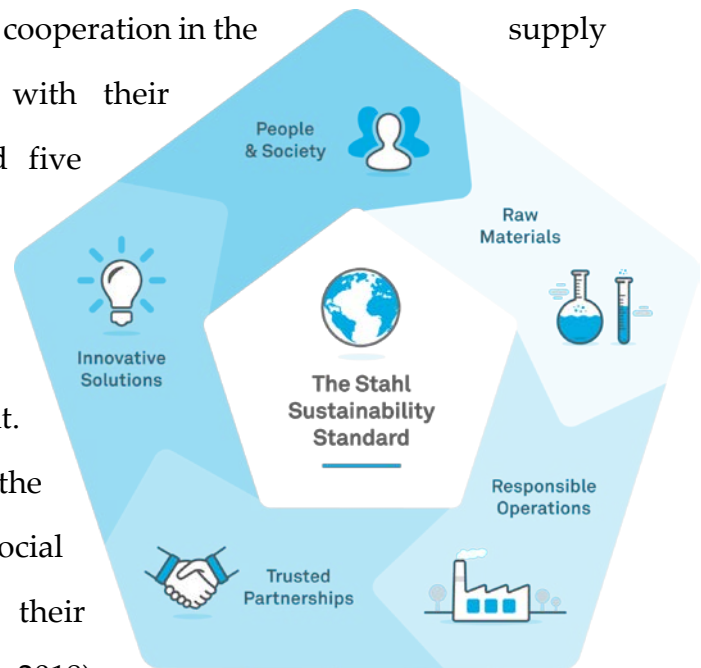


Figure 1.3: The Stahl Sustainability Standard (Stahl Holdings, 2018)

Stahl's slogan also shows that it is a company that values innovation: "If it can be imagined, it can be created." The CEO also said that when one decides to go for sustainability, they have to go for it 100%, not half-way (interview 1, appendix I). This indicates that the management of Stahl is very motivated to sustainify.

1.7.3 The four departments

The four departments that will be analysed in this thesis are the Sales Department, Research & Development (R&D), the Production Department, and the Sustainability Department. They have been chosen because of their own reasons, namely:

- The Sales Department is responsible for the sales of the products, and of the customer relationships. They are the closest to the market. It will be

interesting to find out to which degree they communicate their discourse to Stahl's most important stakeholders; the customers.

- Research & Development is responsible for developing the products, and also for developing new or more sustainable products. It will be interesting to find out to which extent they are engaged to sustainability, because they are responsible for the core of the company, the product quality.
- The Production Department is responsible for production of the products. They are furthest away from the customers, and from R&D. It will be interesting to find out to which degree they are involved in the sustainability transformation.
- The Sustainability Department is responsible for internally and externally sustainifying the company. It will be interesting to find out what their work activities entail, and how they try to convey the sustainable message to the rest of the company's environments.

2. Theoretical framework

When one has the intention to sustainify a company, one has to start looking into theories about corporate sustainability to understand what knowledge is already out there. Thus, this theoretical framework starts with what corporate sustainability entails. From that point, the work of scholars on organisational change is discussed, which led to the discussion of the implementation of practices and culture within organizations. Moreover, definitions of leadership styles are discussed.

2.1 Critical review

2.1.1 *Corporate Sustainability*

Thomas Dyllick and Kai Hockerts (2002) discuss three types of capital within the triple bottom line (or otherwise well-known as People, Planet, Profit) of corporate sustainability. The first is (1) Economic capital. For an organization to be economically sustainable, it needs to “guarantee that at any time cashflow is sufficient enough to ensure liquidity while producing a persistent above average return to their shareholders” (Dyllick & Hockerts, 2002). The second is (2) Natural capital. Natural capital can take the form of natural resources. “Ecologically sustainable companies use only natural resources that are consumed at a rate below the development of substitutes. They do not cause emissions that accumulate in the environment at a rate beyond the capacity of the natural system to absorb and assimilate these emissions. Finally, they do not engage in activity that degrades eco-system services” (Dyllick & Hockerts, 2002). The third type of capital within corporate sustainability is (3) Social capital. Social capital consists of two types: human capital and societal capital. Human capital involves skills, motivation and loyalty of employees and business partners. Societal capital involves the quality of public services, such

as good educational system, infrastructure, or a culture supportive entrepreneurship (Dyllick & Hockerts, 2002). "Socially sustainable companies add value to the communities within which they operate by increasing the human capital of individual partners as well as furthering the societal capital of these communities. They manage social capital in such a way that stakeholders can understand its motivations and can broadly agree with the company's value system" (Dyllick & Hockerts, 2002).

Furthermore, the scholars Dyllick and Hockerts have developed six criteria which managers have to satisfy when aiming for corporate sustainability: eco-efficiency, socio-efficiency, eco-effectiveness, socio-effectiveness, sufficiency and ecological equity. Zooming in on their criteria of 'socio-efficiency' and 'socio-effectiveness', neither of these criteria covers the complexity of individual employee contribution to corporate sustainability. Socio-efficiency merely describes the relationship between a firm's added value and its social impact. Socio-effectiveness is used in different ways. Schaltegger and Sturm (1990, 1992, 1998) have used it as a technical effectiveness, which complements the economic value orientation of eco-efficiency. According to DeSimone and Popoff (1997, p.47) "eco-efficiency is achieved by the delivery of competitively-priced goods and services that satisfy human need and bring quality of life, while progressively reducing ecological impacts and resource intensity throughout the life-cycle to a level at least in line with the earth's carrying capacity". Dyllick and Hockerts also confirm my suspicion, where they conclude that their research has failed to provide a systematic framework for both socio-efficiency and socio-effectiveness. In summary, the previously conducted academic research regarding corporate sustainability is still quite broad, while the research I intend to conduct is aimed at a narrowed down topic of the individual discourse of employees. However, the academic background remains useful as a firm basis for my research.

2.1.2 Organisational change

For this study, it is imperative to understand what is involved in a sustainable transition of a company, including the type of change that is required. When it comes to an organisational transition of any kind, the terminology used in business is organisational change. Weick and Quinn (1999) have written a review on the contrast between two types of organisational change: episodic and continuous. Episodic change follows the sequence of unfreeze-transition-refreeze, whereas continuous change follows the sequence freeze-rebalance-unfreeze (Weick & Quinn, 1999). According to Weick and Quinn, episodic change contains infrequent, discontinuous and intentional changes, with the emphasis on short-run adaptation. Continuous change is a pattern of endless modification in work processes and social practice (Weick & Quinn, 1999). Sustainable development of a company is ever changing, because it is dependent on innovation, technology, and stakeholder's ability to change along with them. Therefore, it is expected that the type of organisational change a sustainable transition requires is a continuous change. Moreover, sustainable behaviour is a result of a person's individual morals: norms and values, which is where culture comes in. "Culture is important in continuous change because it holds the multiple changes together, gives legitimacy to nonconforming actions that improve adaptation and adaptability, and embeds the know-how of adaptation into norms and values" (Weick & Quinn, 1999). For this reason, it will now be discussed how new cultures can be implemented into organizations.

2.1.3 Implementation of new practices and culture

Coercive implementations of new practices induce cultural changes as involving a partial change in shared beliefs and behavioural patterns (Canato, Ravasi, & Philips, 2013). In their research, A. Canato, D. Ravasi and N. Philips have conducted a longitudinal study at the technology company of 3M. They

attempted to prove how cultural changes come to a success is an ongoing process, in contrary to the misunderstanding that a lack of cultural fit will resolve itself through adaptation of practices. They did so by interviewing informants from a balanced set of characteristics, such as gender, tenure, functional-divisional position, and hierarchical positions. Then they interviewed senior managers from the headquarters, and after the implementation of Six Sigma, they re-interviewed them. They uncovered phases of implementation, ranging from high fidelity and high extensiveness, to hyperfidelity and overextension. Also, they identified phases of which practice and the culture were going through in relation to the organization, as shown in the figure below.

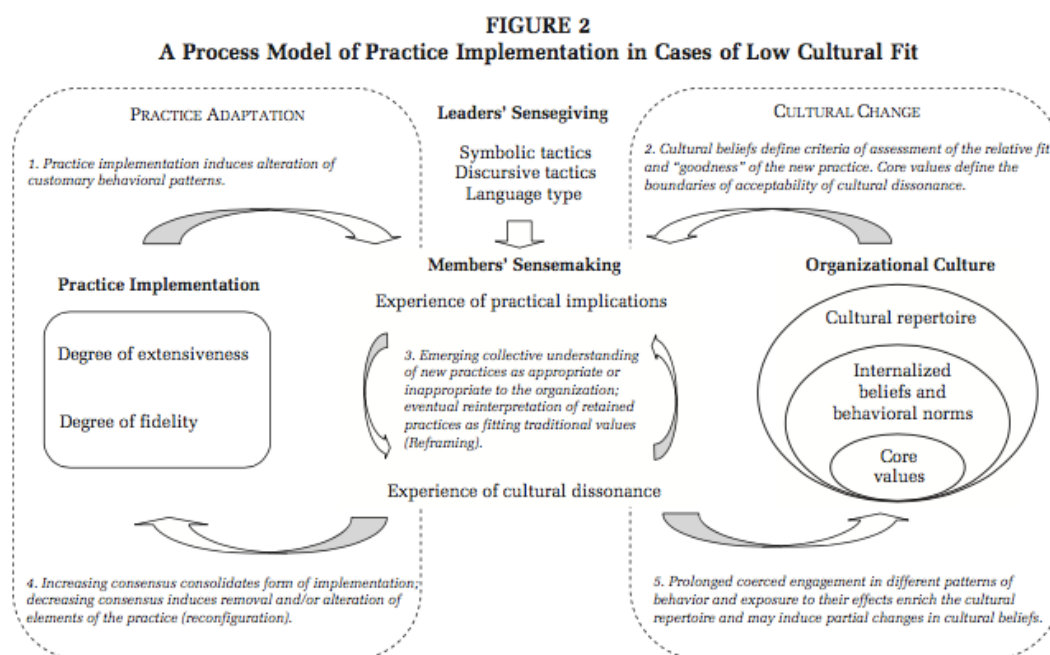


Figure 2.1: A Process Model of Practice Implementation in Cases of Low Cultural Fit (Canato, Ravasi, & Philips, 2013).

On the left side of the model is the practice adaptation, and on the right side the cultural change. In the middle is described how Leaders' Sensegiving and Member's Sensemaking is imperative to the experience of the practical implementations. Here they determine symbolic tacts, discursive tactics and

languages types as the way how leaders convey their message. However, the article does not go into much detail which symbolic tactics, discursive tactics, or language type is suitable to encourage the change. The study that is conducted in this thesis is an attempt to provide insight into this scientific gap.

2.1.4 Leadership styles

Consulting firm Hay McBer found six leadership styles that can be applied i.e. to guide a cultural change of an organization (Goleman, 2000), as described below. Goleman (2000) highlights that the more styles a leader masters, the better.

1. The coercive style;

A coercive style is hands-on crises style in which a leader can get things done, because it demands immediate compliance. Most of the time this style inhibits the organization's flexibility and dampens employees' motivation (Goleman, 2000).

2. The authoritative style;

By applying an authoritative style, leaders tend to state the overall goal. But at the same time, they tend to give people the freedom to choose their own means of achieving it (Goleman, 2000). It works well when a business is thriving, and less when the leader is working with people with more experience (Goleman, 2000).

3. The affiliative style;

The affiliative style works particularly well to create a harmonious atmosphere or increasing morale, but a pitfall is that it may leave poor performance go uncorrected (Goleman, 2000).

4. The democratic style;

This style builds organisational flexibility and responsibility, but the price is endless meetings and confused employees who feel leaderless (Goleman, 2000).

5. The pacesetting style;

When a leader sets high-performance' paces, it has positive effects on self-motivated employees, but others may feel overwhelmed (Goleman, 2000).

6. The coaching style.

The coaching style focuses more on personal development rather than on immediate tasks (Goleman, 2000).

These styles are important for this research, because the researcher can categorise which leadership style has been applied, and analyse which approach suits a sustainable transformation best.

2.2 Relevant frameworks

2.2.1 *Discourse and Change in Organizational Research*

In order to uncover how symbolic tactics, discursive tactics and language types can be embedded in an organisational change strategy, as Canato, Ravasi, & Philips (2013) describe, the theory of Loizos Heracleous and Michael Barrett (2001) will now be discussed. Heracleous and Barrett have created a framework to apply a discourse analysis in organisational change. They conceptualised discourse as “a duality of communicative actions and deep structures, mediated by the modality of interpretative schemes”, and developed a discourse analysis methodology based on the fields of hermeneutics and rhetoric (Heracleous & Barrett, 2001). As shown in figure 3 below, they distinguish between several approaches to research discourse and change:

TABLE 1
Discourse and Change in Organizational Research

Approach	Discourse Seen As:	Relation with the Subject	Time Frame and Usual Level of Application	Guiding Motivation of Approach	Dominant Theory of Change
Functional	Language-based communication, used instrumentally by social actors to achieve their ends.	Discourse is a communicative tool at the actors' disposal.	Shorter-term managerial time frame (months or a few years); application at the organizational level.	To facilitate managerially relevant processes and outcomes such as organization change.	Teleology; key metaphor is purposeful cooperation. Prescriptive orientation.
Interpretive	Communicative action, which is constructive of social and organizational reality.	Subjects' social reality is constructed through language as a symbolic medium.	Medium-term organizational time frame (a few years or decades); application at the organizational or societal levels.	To gain an in-depth understanding of the role of language in meaning construction processes.	No strong connection to an ideal-type theory of social change. Descriptive orientation.
Critical	Power/knowledge relations linguistically communicated, historically located, and embedded in social practice.	Subjects' identity and rationality are constituted by the effects of elite discourses and other "technologies of power."	Longer-term historical time frame (decades or centuries); application at the societal level.	Aspiration for radical change through critical understanding of relations of social domination.	Dialectic; key metaphor is opposition or conflict. Revolutionary orientation.
Structurational	A duality of deep discursive structures and surface communicative actions, which also (to varying extents) instantiate the deep structures.	Actors are purposeful, knowledgeable agents, both enabled and constrained by discursive structures.	Medium-term organizational time frame (a few years or decades); application at the organizational or societal levels.	To bridge dualisms of structure and action in social analysis through the development of an encompassing meta-theoretical framework.	Analysis of social change should focus, inter alia, on structural principles as manifested in discrete episodes. Descriptive orientation.

Figure 2.2: Discourse and Change in Organisational Research (Heracleous & Barrett, 2001)

This framework enables the researcher to explore different levels of analysis and their linkages, across different groups of stakeholders. Thus, it enables the researcher to understand how agents work the way they do, and also measure their effects. The interpretative approach is suited to this type of research because the researcher conducts an inductive and deductive research method of documents and interviews, which in turn requires sharp interpretation.

2.2.2 Four-level semiotics Analytical Framework

In order to perform a discourse analysis on documents to find out what the sustainable discourse in the company has been, a framework will be necessary. Kamini Jaipal-Jamani (2014) contributed to a case where he introduces scholars to three types of methods for discourse analysis: (1) the functional discourse approach, (2) the semiotic approach, or (3) the critical discourse approach. Semiotic studies aim at viewing texts as *signs* that potentially communicate meanings (Jaipal-Jamani, 2014). Understanding the meaning of language used

by the management of Stahl is imperative to uncover, so that it can be reviewed in which ways it has come across. This understanding shall contribute to finding the pitfalls of the sustainable discourse. Then, the management can learn which leadership tactics they can deploy best to exploit the discourse of employees. Therefore, this approach is chosen to conduct the discourse analysis on documents. In addition, M.A.K. Halliday (1994) and J. Lemke (1998) have created a Discourse Analysis Framework in a semiotics perspective, which matches my research intention. The typology they articulated is organized by interpreting signed information from functional linguistic approaches, around three semiotic meanings relating to (1) social action, (2) roles of people, and (3) organization of the text or sign. According to Jaipal Jamani (2011), a fourth aspect of meaning, the epistemological, ought to be added to the three-level typology of Halliday and Lemke in order to understand how different signs are used to interpret meanings:

Aspects of Meaning	How the Sign is Interpreted
Conceptual aspect of meaning	How do the multimodal signs represent and communicate the conventionally assigned meanings of scientific knowledge
Social aspect of meaning	How do the multimodal signs position the participants in relation to each other and scientific knowledge?
Organizational/Pedagogical aspect of meaning	How are multimodal signs structured and sequenced to communicate conventionally assigned meanings of scientific knowledge?
Epistemological aspect of meaning	How do the multimodal signs represent and communicate the nature of scientific knowledge? What do the multimodal signs communicate about valued processes and valid scientific knowledge?

Figure 2.3: A Four-level Semiotics Analytical Framework for Interpreting Science Discourse (Jaipal-Jamani, 2011)

These four questions shall be repeatedly asked during the analysis of documents, and are further elaborated on in §3.1.1.

2.2.3 *The 33 dragons of Inaction*

The researcher applies a discourse analysis in organisational change, and to this cause the researcher uses the “interpretative” approach, as mentioned in

chapter 2.2.1. This theory is used for two reasons. (1) The theory provided a framework for the researcher to categorize the discourses of the respondents in an excellent way, and (2) since the research is an act of interpretation, it is vulnerable to the researcher's framing. The 33 Dragons of Inaction theory of Robert Gifford shall be used to eliminate this pitfall. Gifford (2011) identified 33 psychological barriers that impede behavioural choices regarding mitigation, adaptation and environmental sustainability. This theory will help the researcher determine what exactly the view of the respondent entails, in terms of sustainability. 14 out of 33 dragons have been found in the research, therefore these shall be explained below.

General Psychological Barrier	Specific Manifestation	Description
Limited Cognition	Ignorance	People not knowing the gravity of the problem, nor what to do with it
Limited Cognition	Uncertainty	Individuals tend to interpret signs of uncertainty as sufficient reason to harvest at a rate that favours self-interest rather than that of the environment
Limited Cognition	Judgmental discounting	The undervaluing of future risks
Ideologies	Worldviews	Belief in free-enterprise capitalism, which is not compatible with adopting mitigation behaviours
Ideologies	System justification	The tendency to defend and justify the societal status quo
Comparison with others	Perceived inequity	The fear of being victimized by free-riders

Sunk costs	Financial investments	Once one has invested in something, dispensing with it is more difficult than it would have been had one not invested
Sunk costs	Behavioural momentum	Habits impeding climate mitigation and adaptation
Sunk costs	Conflicting goals/values/aspirations	Conflicting goals, values or aspirations with climate mitigation or adaptation goals, values or aspirations
Discredence	Mistrust	Behaviour change requires one to trust others not to take advantage
Discredence	Perceived program inadequacy	Environmental programs not being good enough to participate in
Discredence	Reactance	People react against advice or policy that seems to threaten their freedom, because there exists a lack of trust in those who give the advice or set the policy
Perceived risks	Functional	Functional problems that may occur with new technology
Perceived risks	Financial	People worrying about payback regarding environmental investments

Figure 2.4: A selection of Dragons of Inaction (Gifford, 2011)

2.3 Operationalization of theory

As shown in figure 2.5, the research process is based on three theories. Symbol tactics, discursive tactics and language types (Canato, Ravasi, & Philips, 2013) will be the core of the discourse analysis, whereas the four-level semiotics analytical framework (Jaipal-Jamani, 2011) shall be used as a more general framework. These theories are used as a tool to firstly, sustainify the discourse, secondly, evaluate the management agency styles and/or leadership styles (Goleman, 2000), and thirdly, how to implement it as employees' practices.

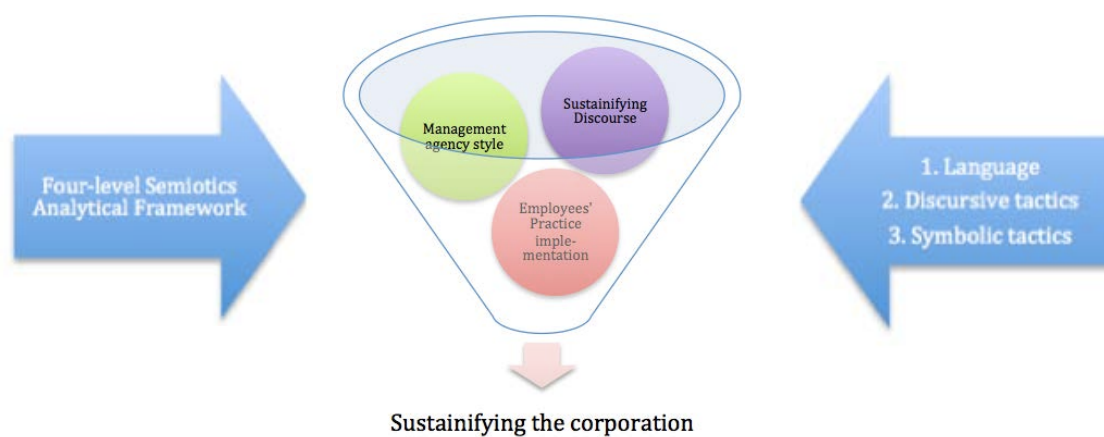


Figure 2.5: Conceptual framework of research process (made by author, B.M.I. Bakker)

Language tactics, discursive tactics, and symbolic tactics are expected to reveal the 'leaders' sensegiving', while the impact on 'sensemaking of employees' will reveal how effective they are (Canato, Ravasi, & Philips, 2013). This theory is used to analyse the degree to which the employees are receptive to the managers' discourse. Moreover, the Four-level Semiotics Analytical Framework reveals the meaning behind the documents, which is expected to reveal these language tactics, discursive tactics, and symbolic tactics, by combining the results to the results from the interviews. When these elements are merged, they are expected to show (1) how the discourse can be sustainified, (2) to which degree the leadership styles are effective, and (3) how they can influence the employees' practices. Ultimately, these results are expected to sustainify the

corporation as a whole. Further detailed methodology is discussed in the next chapter.

3. Methodology

Even though Stahl is a worldwide operating company, the research is conducted solely at the headquarters, in Waalwijk, The Netherlands. For practical reasons, the rest of the world has been left out of scope. In addition, the research is focused on Waalwijk because the management is mainly based at the headquarters. As discussed in chapter 2.2.1 and shown in figure 2.2, the framework of Heracleous and Barrett (2001) has been applied to understand which approach has been used to implement the change of the organisation. This formed the basis of the research strategy. Then, it is analysed which symbolic tactics, discursive tactics, and language types the managers have used, using the theory of Canato, Ravasi and Philips (2013). Lastly, from these findings the managers were categorised into the six leadership styles of Hay-McBer (Goleman, 2000). Based on this conceptual model, in this chapter it is discussed how the research will be conducted, by creating a research strategy, explaining the methods, validity and reliability of the research.

3.1 Research strategy: discourse on paper & discourse on action

A scientific research can be conducted with an ontological, epistemological and a methodological view point. The research that has been conducted is of a sociologic nature, since the researcher has attempted to retrieve discourses and practices of people. According to Alan Bryman (2001), a sociological research can be conducted in a deductive and an inductive way. Since the information that is needed to retrieve comes from multiple levels of the organisation, and discourse being complex by nature, the method that has been applied is qualitative. Discourses of employees are complex by nature, so the researcher is going to use triangulation of methods: by complementing the interviews with documentation the company shared, such as presentations, and the

company magazine. The documentation and the interviews require a separate approach. Thus, both ways have been applied for this research: inductive for the discourse analysis on documents, and deductive for the discourse on action in the interviews.

3.1.1 Inductive Research

For the conduction of the discourse analysis, the researcher looked at documents that firstly provided language, concepts and symbols. For which, the researcher has analysed the Sustainability Report. Secondly, the documents that were going to be analysed, had to be spread to the internal environment of the company on a macro level. For this requirement, the researcher has analysed the internal magazine “World Of Stahl”. Additionally, the researcher used various communicative graphs to analyse briefly, to uncover the writing style of the company, and some presentation slides to uncover the internal communication on a micro level. Since the analysis of the qualitative method is an act of interpretation, the researcher applied an *inductive, interpretivism approach*. And since the question behind the discourse on documents entails ‘what is reality’ at this current point in time, the inductive research is of an *ontological nature*.

As shown in figure 2.3, for the inductive research the framework of Jaipal-Jamani is used. Here, the four questions are further elaborated on.

(1) Conceptual Aspect of Meaning: the conceptual aspect of meaning shows the denotative meanings expressed by multimodal signs. “The conceptual aspect of meaning is mainly reflected by conceptual aspects such as scientific theories and laws, predictions and arguments, and scientific applications in a variety of contexts” (Jaipal-Jamani, 2011). Here the researcher applied the question by looking at concepts such as ‘corporate social responsibility’, and looked for signs (pictures, symbols) in the reports/magazines. (2) Social Aspect of

Meaning: the Social Aspect of Meaning refers to the interpretation of signs by, in this case, the stakeholders of Stahl. Here, the researcher looked at how the message is conveyed, and might be received by the readers. (3) Organizational / Pedagogical Aspect of Meaning: this aspect of meaning refers to the meanings communicated by the choice and sequence of signs (Jaipal-Jamani, 2011). It allows the researcher to look at the differentiating capacity of the write between chosen words of the same meaning. The researcher looked at how the words were organized in the reports/magazines. And lastly, (4) Epistemological Aspect of Meaning: the last aspect of meaning consists of the tools used to communicate specific information, i.e. empirical evidence and measurements, classification, or analogy. Here, it is equally possible that certain communication can be recognized as ontological also. An important note is that the goal of this research is to analyse different tactics of writing or transmitting a message, rather than distinguishing a text between an epistemological or ontological nature. Therewith, the researcher looked at what certain words or sentences could mean, and how the writers have come to this meaning.

3.1.2 Deductive Research

The conduction of in-depth interviews was required on the strategic, tactic and operational level of the organisation, in order to identify discourse assumptions of management and their employees. The selection of the respondents was conducted cross-departmental, and cross-hierarchically (figure 3.1). Even though it is much of a read, the researcher chose to conduct a cross-departmental analysis, because this type of analysis creates structure while writing, and the results are easily comparable. The questions were constructed in a semi-structured way, so that there was room for open questioning. The approach chosen of Heracleous & Barrett (2001) for this subject is the Interpretative approach, which entails the following (figure 2.2):

- Discourse is seen as: communicative action, which is constructive of social and organizational reality;
- Subjects' social reality is constructed through language as a symbolic medium;
- Medium-term organizational timeframe of a few years; and application at the organizational level;
- The guiding motivation of approach is to gain an in-depth understanding of languages' role in meaning construction process;
- It has no ideal-type theory of social change, and has a description orientation.

Moreover, the researcher created the semi-structured questions based on the framework of Canato, Ravasi and Philips (2013), displayed in figure 2.1. The symbolic and discursive tactics and language types of the managers were used as a guideline for the researcher to create questions. Complementary, the questions were based on practice adaptation and cultural change, as shown in the interim report (interim report, appendix II). Since the question behind the interviews on discourse on action is about 'how the reality is being perceived' by Stahl's employees, the deductive research is of an *epistemological nature*. The methods used will now be discussed in chapter 3.2.

3.2 Research methods

3.2.1 Respondents

For the conduct of case studies, it is important to identify different levels of questions (Yin, 1994). For the managers and directors, the researcher had created a fixed set of questions, differing from the fixed set of questions for the employees. In addition, the researcher had different questions for specific functions, such as the CEO, and some added questions for the Sustainability Director & Manager, and the Communications Manager.

The researcher took ethical precautions by conducting the interviews anonymously. Additionally, permission of taping the interviews was requested beforehand.

The general hierarchy of the respondents is shown in the figure below: one CEO, four departments, four directors, nine managers and ten random employees.

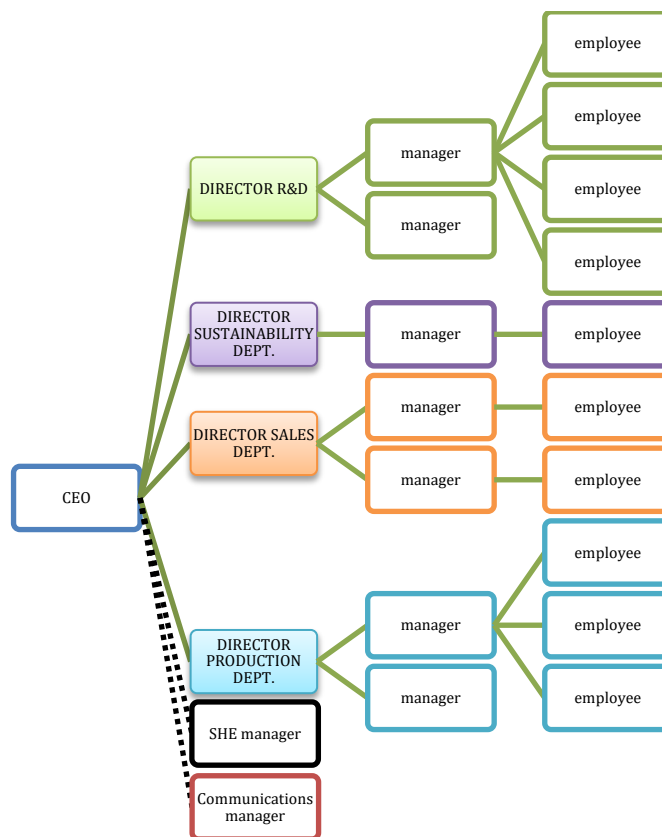


Figure 3.1: Hierarchy of respondents displayed in horizontal organogram

In addition to the four selected departments, two side-functions have been selected to be interviewed, namely the Safety-Health-Environment manager and the communications manager, due to their relevant knowledge to the subject of the thesis.

3.2.2 *Atlas.ti*

The interviews have been analysed using the qualitative data tool Atlas.ti. Firstly, the questions were sorted into three categories: (1) 33 dragons of inaction, (2) discourse: communicative concepts, story, (3) leadership style and implementation. As shown in the interim report (appendix II), five categories of codes were generated then, in relation to the three categories of questions: (1) dragons, (2) communication, (3) leadership style, (4) change-management strategy, and (5) practices. These coding superfamilies, as they are called, also have sub categories, called families. The families that were created were based on the theories of Gifford (2011), Canato, Ravasi, & Philips (2013), and Goleman (2000). This method provided the researcher with much structure for the analysis phase of the thesis.

The following picture is an example of one of the fifty-three created families (atlas.ti data, appendix III). In figure 3.2, it shows how the relationships between codes are presented in Atlas.ti, which helped the researcher to categorize statements in families. These graphs were used during the analysis of chapter 4.1.1. Note: this is just a selection of one of the families. For further details see appendix III.

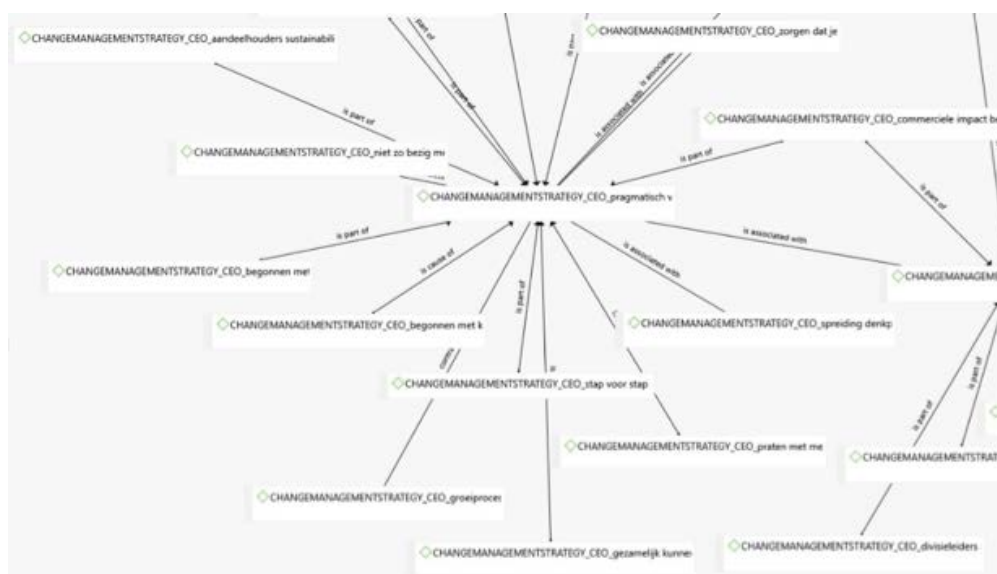


Figure 3.2: Atlas.ti data (appendix III)

3.3 Validity and reliability

By using a set of frameworks to conduct the research, the research can be generalised among other respondents. It does not matter whether this research is conducted among one company or another, as long as the job titles/functions remain more or less of the same hierarchy. According to Bryman (2001), these characteristics are necessary for the validity of research, and therefore this research strategy can be assumed to be valid. Moreover, the researcher will be using *triangulation* as a validation strategy, because several different theories will be used as corroborating evidence (Creswell, 2007). This provides validity to the findings. According to Bryman (2001), the reliability of a research is measured in the consistency of the research. All managers and directors of the top-level of the organisation will receive the same questions during the in-depth interviews. All the employees will receive the same questions. Therefore, the research can be viewed as consistent. Moreover, the researcher has taped the interviews by using a recorder so that all information can be transcribed. Then, all information will be coded using Atlas.ti. This strategy ensures a reliable research outcome.

An important note is that the researcher is the only person who interpreted the data, which brings along a risk for a biased or framed outcome. As a preventive measure, the researcher used the theory of Gifford (2011), of The 33 Dragons of Inaction, to help interpret the respondents' views. In addition, the researcher put a filter on this theory, to explain only the detected dragons. Generally the dragons are about impeding behaviour. Therefore, some of the dragons were too extreme, or too general to use. For the positive attitudes of the respondents to this regard, the researcher coded them as "dragondrivers". The reason for this perhaps odd-looking term is used simply to remain close to the term 'dragons of inaction'. From thereon out, the researcher interpreted the data, and started analysing.

4. Analysis & Results

4.1 Sustainability story

In this chapter, firstly the documentation that is being communicated throughout Stahl is being analysed on concepts, language types, symbols and sources. Secondly, the personnel's view is analysed on how they think and communicate about sustainability within Stahl. These two chapters ultimately give answers to the first three research questions:

RQ1. What kind of change-management strategy has been applied to sustainify the company, and how has this been translated discursively?

RQ2. What are the discourses of managers and employees regarding the sustainability transition and how is this being propagated?

RQ3. To what extent do the discourses of the strategic level of the organization reach the operational level, and how is the discourse being received?

4.1.1 *Stahl's communication*

Stahl's communication is internally as well as externally visible. External communication is relevant to this thesis since it reshapes the image of a company internally too (Gray & Balmer, 1998), such as with their symbolic representation and infographic communicative tools. These two elements are discussed briefly below. Furthermore, the company's sustainability report and internal magazine 'World of Stahl' will be discussed. The sustainability report is given to stakeholders, and the magazine is sent out internally quarterly, in order to inform employees about trends and developments within Stahl. Among colleagues, they inform each other via presentations, email and phone calls (interviews, appendix I). Some presentations shall be discussed lastly.

Symbolic representation

As soon as one enters the Stahl headquarters, they are introduced to the sustainability strategy, as shown in figure 4.1 below. The picture is taken of the wall, opposite to the front desk, in the headquarters in Waalwijk. It is a symbolic way to represent the company's core strategy and slogan: "If it can be imagined, it can be created." Picture 1 (from left to right) reads: "I imagine a future where all my creations are sustainable and chrome-free". Picture 2 reads: "I imagine a reduction of CO₂ pollution by using lighter leather interiors." Picture 3 reads: "I imagine beautiful coated fabrics produced in harmony with the environment". The pictures show that the company takes sustainability seriously, while its stakeholders are being reminded of the environmentally friendly product portfolio.

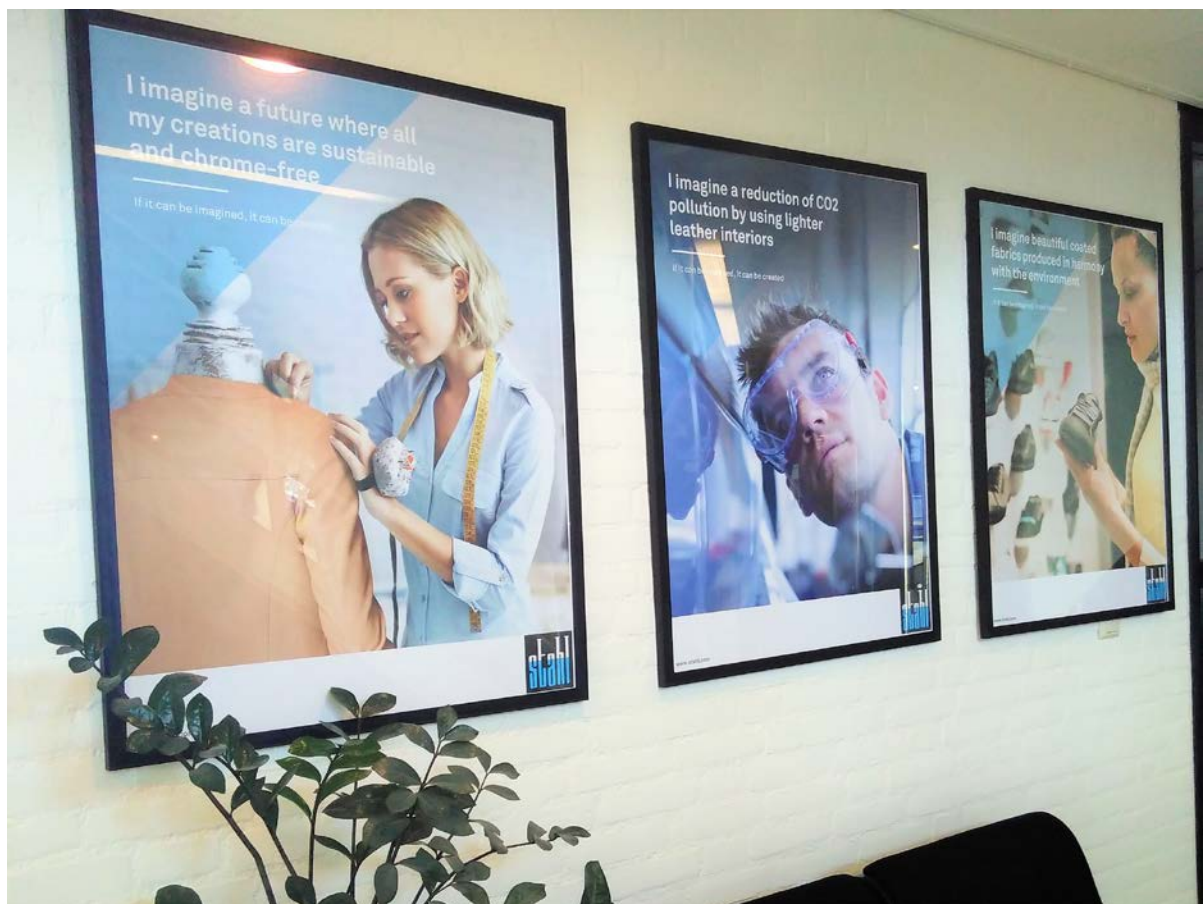


Figure 4.1: Picture of the entrance of the Stahl Headquarters Waalwijk (taken by Bakker, B.M.I. (Brigitte), on July 5th 2018)

Infographics

Stahl uses infographics to communicate their core strategy of transparency, such as the explanation of how the industry operates in the infographic below. The first picture is the original, and the second two are the original cut into two to improve readability:

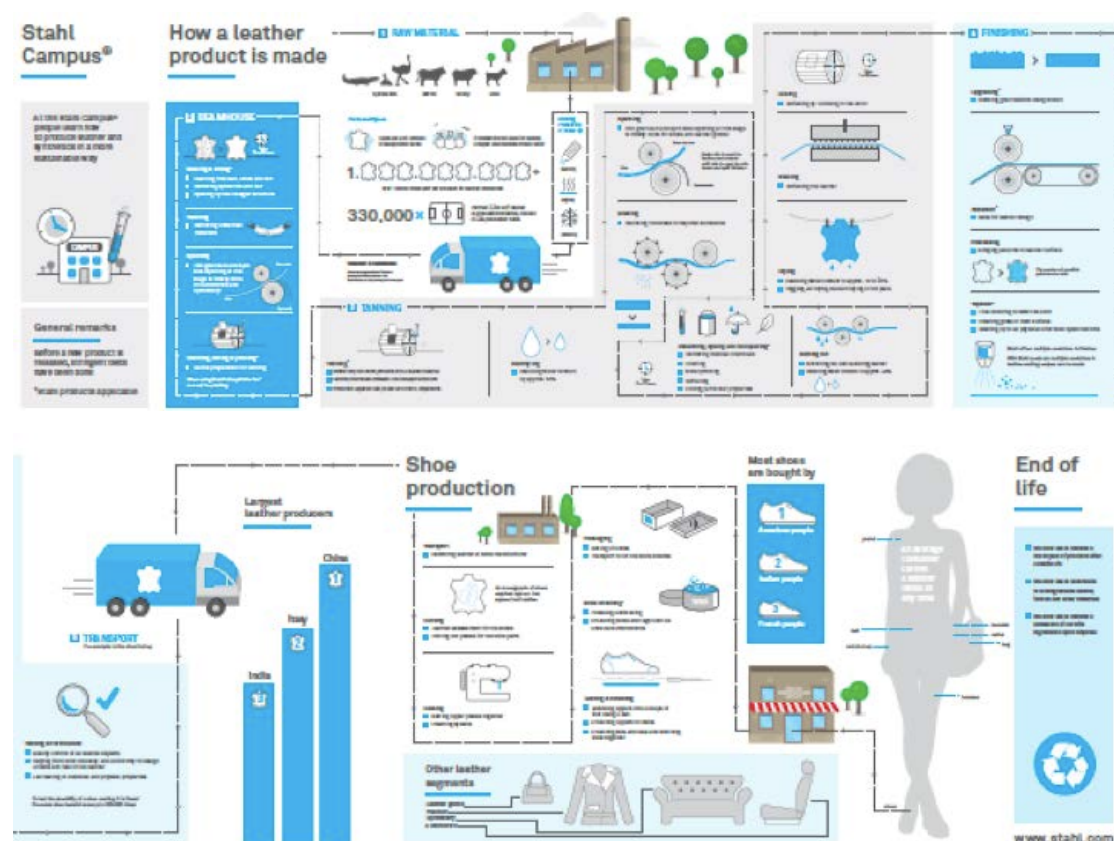
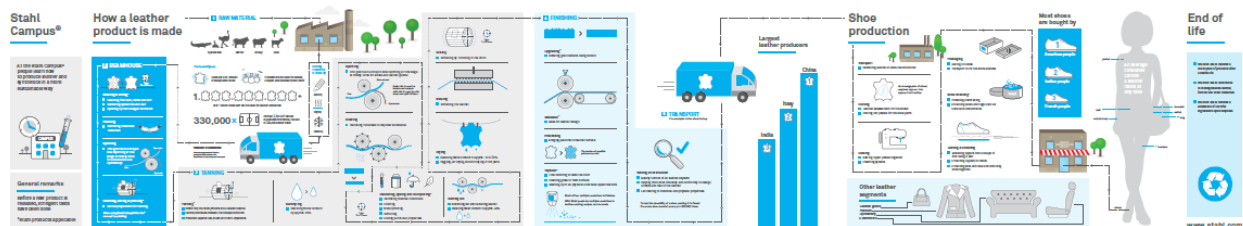


Figure 4.2: Infographic of How a leather product is made (Stahl Holdings, 2018)

This infographic (figure 4.2) explains step-by-step which undertakings are involved in the production process of leather products, from raw material to end-of-life. It shows that Stahl is actively involved in trying to sustainify the

industry. The next infographic is a representation of the Cradle-to-Gate explanation of the leather supply chain, showing the audience how they have put thought into the environmental risks per step of the production process.

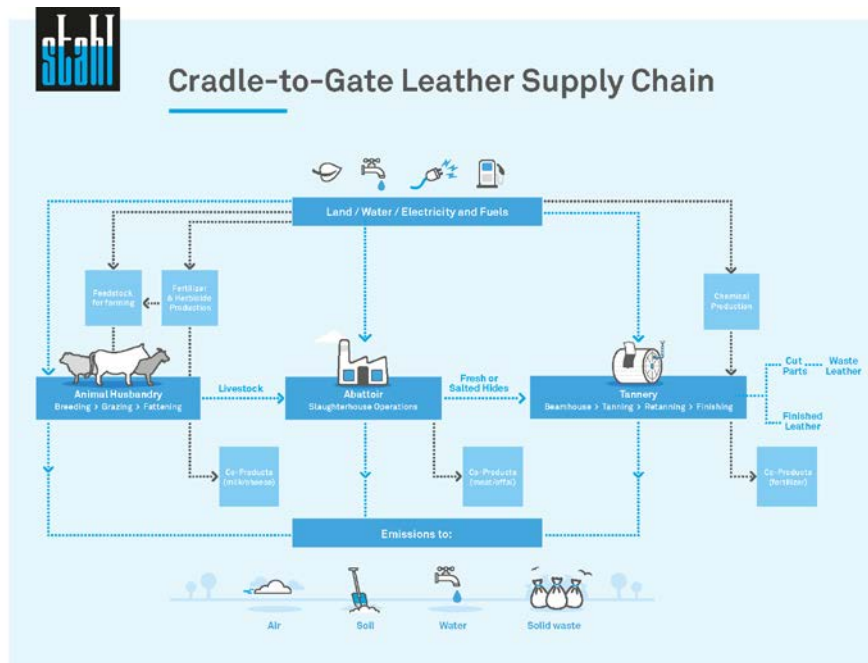
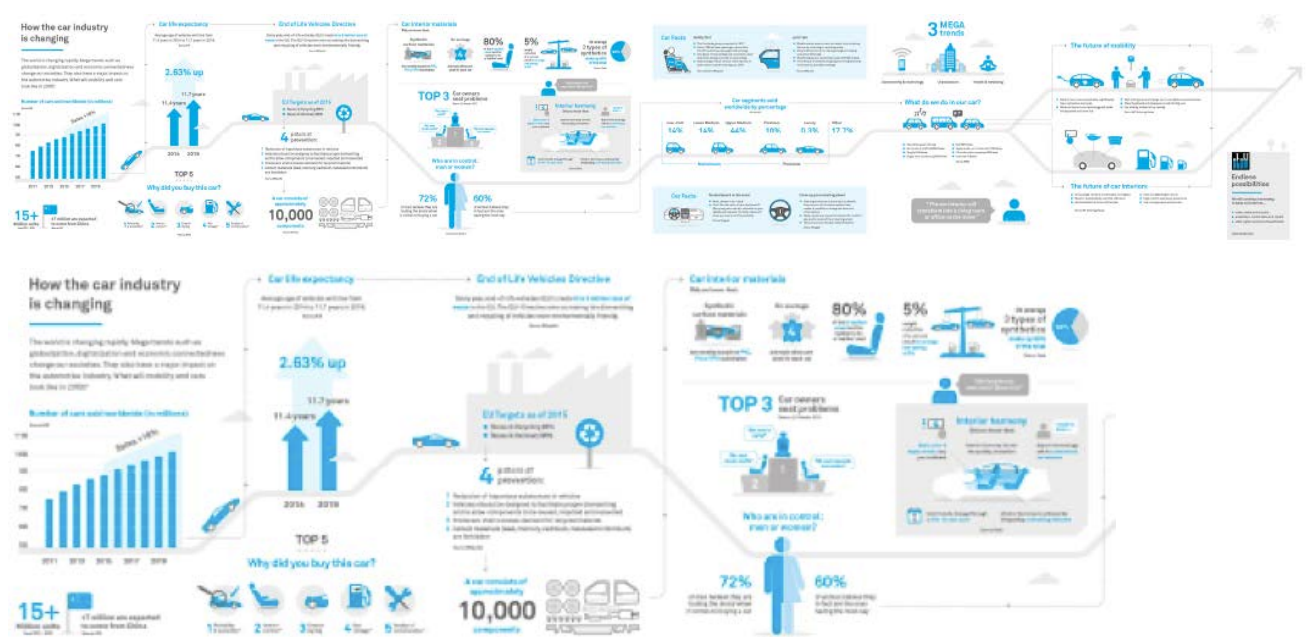


Figure 4.3: Infographic Cradle-to-Gate Leather supply chain (Stahl Holdings, 2018).

The last example of an infographic is 'How the car industry is changing'. Here as well, the first is the original picture, and the second two are the original cut into two to improve readability:



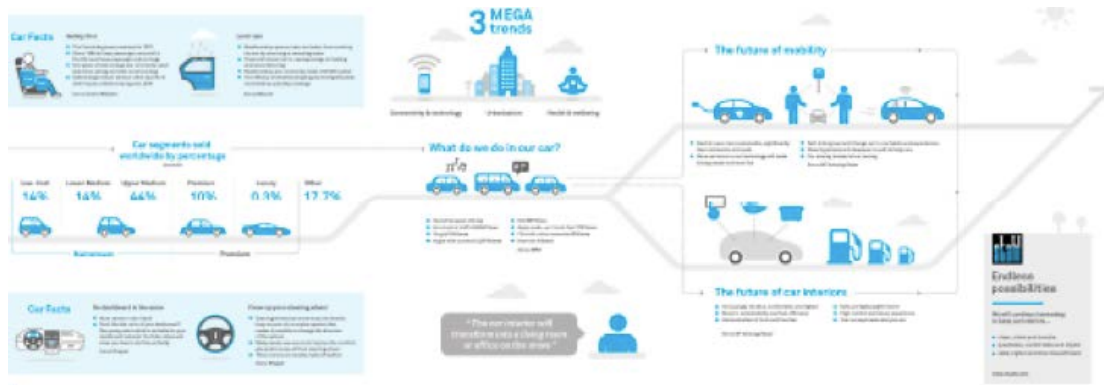


Figure 4.4: Infographic How the car industry is changing (Stahl Holdings, 2018).

Figure 4.4 is interesting to show because of the last part of the infographic, where it predicts the future of mobility. It predicts that the electric car and self-driving cars shall become dominant in the market. This is a representation of the company's vision of the future; and it represents environmental change.

Sustainability report

In 2013, Stahl published its first Sustainability Report. It will now be compared to the last published sustainability report, in 2017, to analyse the change in communicative tactics towards the stakeholders. In order to understand the underlying message of the Sustainability Report, the four-level semiotic analytical framework of scholar Kamini Jaipal-Jamani will be used, as discussed in chapter 2.2.2.

1. Conceptual aspect of meaning:

How do the multimodal signs represent and communicate the conventionally assigned meanings of scientific knowledge?

- The 2013 report is called 'Corporate Social Responsibility report 2013', which is a substantial difference to the name of the 2017 report; 'Sustainability Report 2017'. Corporate Social Responsibility (CSR) refers to many other dimensions next to the environment, such as human rights. The 2013 report therefore has much more content

relating to human rights, labour, anti-corruption and so on, in comparison to the sustainability report of 2017.

- The 2013 report shows many visualisations of the company and its industry. As a result, the report comes across as a bit messy. In addition, many generic pictures of what is interpreted as clean nature give the impression that the report portrays a greener identity of Stahl than what it is in reality. It comes across as greenwashing. These elements are not present in the 2017 report, so it gives a much cleaner impression.
- The 2013 report adheres to the United Nations Sustainable Development Goals report when it comes to scientific knowledge. It denotatively uses the goals of the UN as a strategy to breakdown 'sustainability' into several topics. Whereas in the 2017 report, Stahl has much more ownership over the term 'sustainability'. What it entails for Stahl is being communicated clearly. It shows that sustainability has been integrated into the corporate strategy.

2. Social aspect of meaning:

How do the multimodal signs position the participants in relation to each other and scientific knowledge?

- The 2013 report starts off with an introduction about Stahl. Whereas the 2017 report begins with the message from the CEO and immediately after about the company's highlights. This strong indication shows that the writer of the 2017 report assumes that the reader audience is aware of what kind of company Stahl is. Herewith additionally showing the reader confidence, and they show no hesitation to inform the audience about their sustainable activities.
- By communicating the five focus areas for the achievement of its sustainability goals in the 2017 report, also known as The Stahl

Sustainability Standard, the writer shows the reader how they have many constructive partnerships to build on. They communicate sustainability as an industry-wide issue, involving stakeholders and activating them to improve the industry together.

3. Organizational aspect of meaning:

How are multimodal signs structured and sequenced to communicate conventionally assigned meanings of scientific knowledge?

- The 2017 report begins with a message from the CEO. Then moves on to the highlights of the previous year, and then introduces the corporate strategy which includes sustainability. The 2013 report begins with the explanation of what Stahl is. Issues regarding sustainability are introduced in a few sentences within each product department of the company. Ultimately, to apply Stahl's situation to the UN sustainable development goals.
- The 2013 report consists of 5,443 words on 21 pages, and the 2017 report of 10,817 words on 23 pages. It shows that the 2017 report contains much more detailed information in ratio (2013: 5,443 / 2017: 10,817) with regard to sustainability, in comparison to the 2013 report. Overall, the 2017 report communicates proficiency in corporate sustainability, and the 2013 report communicates a much more 'learning-by-doing' experience.
- The following table is a representation of the difference in language used in the two reports:

Word count	2013	2017
Transparency	0	12
Sustainability	6	76
Environment	25	15
Green	5	0
Eco	3	0
Market	12	2
Customers	20	19
Target	0	8
CO ₂	8	9
Safety	16	13
Health	15	6
Community	4	1
Innovation	1	5

Figure 4.5: Table showing difference in language used (made by author, B.M.I. Bakker)

As shown in the table, ‘transparency’ is mentioned 12 times in the 2017 report, and zero times in the 2013 report. This indicates that the latest report is much more in sync with the corporate strategy. Moreover, ‘sustainability’ is much more often used today than 4 years ago. In 2013, there was a lot of variety in defining ‘sustainability’, such as ‘environment’, ‘green’, ‘eco’. The latter two are not even used a single time in the latest report. This is an indication that Stahl is less focused on sustainability-jargon, or greenwashing, in 2017. Both reports keep focused on the market, the customers and on CO₂ emissions.

4. Epistemological aspect of meaning:

How do the multimodal signs represent and communicate the nature of scientific knowledge? What do the multimodal signs communicate about valued processes and valid scientific knowledge?

- Much has changed over the past four years when it comes to sustainability, and therefore also about the scientific contribution

regarding the subject. The 2017 report shows that Stahl's activities around sustainability are future-oriented and up-to-date, by aligning the activities with current developments such as economic circularity, reduction, and innovation. It shows they respect the scientific method, as they based their corporate strategy on its outcome.

- The 2013 report is more of an informative nature, literally writing about how Stahl is doing great work with regarding sustainability. But the 2017 report *shows* the audience it is doing great with regard to sustainability. It shows that Stahl is convinced sustainability is the answer to future issues; therefore the change Stahl made in their strategy towards a more sustainable future was ontologically originated.

In summary, the sustainability report of 2013 has a hint of greenwashing, and is a copycat of other initiatives. The sustainability report of 2017 instead shows proficiency and focus. The underlying message is interpreted, as Stahl being an expert in the field of sustainability and has the ambition to show that to their stakeholders.

World of Stahl

As discussed in the analysis of the sustainability reports, the corporate strategy has changed over the years towards a more transparent industry. Stahl wants to make a large contribution to the industry it is in, where sustainability plays a large part. However, the sustainability reports might be written with an external agenda, namely commercially-oriented. Therefore in this section, the internal magazine 'World of Stahl' is analysed, to understand the underlying message spread into the internal environment of Stahl; the employees. Six

magazines are merged and analysed, ranging from 2011 to 2018, to uncover the meaning behind the text (World of Stahl, appendix IV).

1. Conceptual aspect of meaning:

How do the multimodal signs represent and communicate the conventionally assigned meanings of scientific knowledge?

- The magazines communicate meanings of scientific knowledge in an applied way. The writers apply scientific knowledge to projects, explanations, events, publications and introductions. Every magazine begins with a short message from the CEO. The 2011 version, the CEO wrote a heart-warming Christmas message to his employees showing how important sustainability is to him (World of Stahl 2011, appendix IV), and in some way, thus to Stahl. He admits that Stahl has not yet defined a general and clear policy for this huge, important subject at that time, but that the employees of Stahl will be “seeing much more of the subject in the near future” (World of Stahl 2011, appendix IV). And indeed, in the following editions of the magazine, sustainability has become an important, established subject for the company. So far so good.
- The subject sustainability is present in each and every edition. Some more than others. The subject is being applied to various different purposes, all in a positive, constructing way.
- The way the writers visualize the text has not changed very much over the years. The pictures mainly portray proficiency and are adding value to the text.

2. Social aspect of meaning:

How do the multimodal signs position the participants in relation to each other and scientific knowledge?

- As mentioned above, the subject is being applied in various ways throughout the editions. The CEO mentions sustainability nearly every time in his introduction, and if not, it returns in plural over the next couple chapters. As a result, the reader is involved in the topic and trust increases. More importantly, sustainability is subjected in various ways, from a personal experience, to ‘fun facts’ about sustainability, to new publications or more technical developments. It shows how Stahl takes sustainability seriously, and aims at involving every employee in becoming more enthusiastic about the subject.

3. Organizational aspect of meaning:

How are multimodal signs structured and sequenced to communicate conventionally assigned meanings of scientific knowledge?

- The structuration and sequence varies per edition. Sometimes sustainability is a main subject throughout the magazine, and sometimes in parts. As described before, the CEO mentions sustainability nearly every time. Let’s take a look at a few words used throughout editions.

Edition	2011	2014	2015	2016	2017	2018
Sustainability	11	28	54	29	18	17
Future	10	12	18	14	16	16
Knowledge	6	15	5	30	7	8
Innovation	1	4	2	3	1	0
Developments	5	1	9	9	20	5
Transparency	1	2	1	1	0	0

Figure 4.6: Table of difference in language used (made by author, B.M.I. Bakker)

As confirmed in the table, sustainability is very present in every edition of World of Stahl. It is much more important than ‘innovation’, or

‘developments’, or even ‘knowledge’. It is even more important than the core word in their strategy: transparency. The increase of other significant words is inconclusive.

4. Epistemological aspect of meaning:

How do the multimodal signs represent and communicate the nature of scientific knowledge? What do the multimodal signs communicate about valued processes and valid scientific knowledge?

- What was true for the sustainability reports, also rang true for the World of Stahl’s. The magazines show that Stahl’s activities around sustainability are broad, future-oriented and up-to-date, by aligning the activities with current developments such as developments in the market, with customers, product-wise, and so on. All in relation to sustainability. It communicates Stahl respects the scientific method, as the corporate strategy is based on its outcome, and the corporate strategy is flowing out of every communicative action. It shows that Stahl is convinced sustainability is the answer to future issues; therefore the change Stahl made in its strategy towards a more sustainable future was ontologically originated.

In summary, the World of Stahl’s have been analysed, and the message Stahl wants to communicate towards its employees is a positive, constructive message regarding sustainability. They try to involve the employees in various ways, without pushing them. There is no significant change in quantity of using the word “sustainability” in the magazines. There is however a change in level of expertise in the subject. In conclusion, the company is learning and becoming an expert in the field of sustainability.

Presentations

Three managers have sent the researcher presentations wherein they discuss sustainability. In two of the three presentations, the aim of sustainability is explained, what it means for Stahl, and above all, how it is part of the corporate strategy.



Figure 4.7: Definition of sustainability as defined by Stahl (Stahl Holdings, 2018)

The third presentation is a summary of inspirational quotes about innovation, and sustainability is being aligned with innovation here.

Conclusion

It can be concluded that Stahl's communication regarding sustainability to its employees is highly visible and present. It is a subject that is being communicated positively, inspirationally, and motivationally. The expertise in the subject has grown over the years, which is portrayed in the Sustainability Reports. The CEO of the company, the communications manager, and other various co-writers have played a large part in the way it is being communicated throughout the company. If sustainability is being experienced in a positive

way in the eyes of Stahl's employees, then the positive way of communicating about it in the World of Stahl's might well be a cause for it.

4.1.2 Employees' view

In this section the employees' view is discussed, as analysed from the interviews. In the framework of Discourse and Change in Organizational Research, as mentioned in chapter 2 and 3, the approach was interpretative. "Discourse is seen as communicative action, medium-term, and the guiding motivation of approach is to gain an in-depth understanding of languages' role in meaning construction process" (Heracleous & Barrett, 2001). Based on the framework of Canato, Ravasi & Philips (2013), the analysis is broken-down into relevant categories, such as language, symbols, concepts, and so on. Then together with the cross-departmental analysis of chapter 4.2, the answer to the first, second and third research questions are given.

Communication

❖ Language

The research shows that language used by employees when talking about sustainability issues is generally not a certain decided-on story. Although, they generally agree that when they communicate about the subject, they try to simplify it, in a fun way. "I try to explain things and to enthuse people"(interview 11, appendix I). Also in the sustainability department, they simplify and specify words. So instead of using 'sustainability' they rather use 'cleaner water', (interview 22, appendix I). Even though there is no decided-on story, an employee said that when the CEO speeches, he almost always talks about sustainability. His speech is always aligned with the general progress of the company in the world, potential new investments, and he sometimes can get irritated when there are too many accidents (interview 16, appendix I). This can be interpreted as a certain story. The CEO of the company confirms that

when people talk about it a lot, and it is carried by the entire organization, it is the only way sustainability will work, (interview 1, appendix I). The communication department says that the common story is the strategy (interview 21, appendix I), which makes it easier for employees to fall back on a Stahl-approved story when creating a sustainability-story. To sum, the language used in Stahl generally does not have a decided-on story. They fill in their storyline by themselves, usually in cohesion with the corporate strategy, and developments.

❖ Concepts

Important concepts that come out of the interviews are (1) Sustainability (used 225 times) (2) Reduction (used 32 times), (3) Life-cycle Analysis (used 18 times), and (4) Transparency (used 16 times). However, important to note here is that a handful respondents have merely used the third and fourth concepts. Other findings on concepts were not significant enough to mention. Some respondents indicated it is equally important to stay commercially driven, as it is to believe in green ideas (interview 3, appendix I). It is also found that the communicative story around sustainability always starts with the company strategy. This indicates that the difference between stories is slim. However, nearly all respondents indicate that there has been no instruction on how to communicate about sustainability.

❖ Symbols

Metaphorical symbols are insignificantly available in the data; therefore they are not mentioned any further. However, the researcher did ask for literal symbols used in communicating about sustainability. The findings show that the sustainability department, in collaboration with the communications department, is currently developing pictures that symbolize the language used regarding sustainability (interview 6, appendix I).

❖ Sources

Generally, the findings show that employees communicate with each other regarding sustainability through presentations and in meetings. Most people prefer to communicate face-to-face, which is also why Stahl employees fly as often as they do (interview 18, appendix I). This is a characteristic of Stahl is seen by many as controversial. Furthermore, one employee admits he/she appreciates the use of multiple sources for the same cause, i.e. when spoken agreements or announcements are confirmed in writing (interview 14, appendix I).

❖ Change in five years

Most respondents say they talk more about sustainability now than they did five years ago. A common cause for this is that certain intrinsically motivated people, for sustainability, have joined the Stahl team (interview 13, appendix I). Customers also seem to be asking more for sustainable solutions (interview 7, appendix I), and the general attitude of civilians is changing (interview 4, appendix I). One respondent added that “we used to say something is sustainable, but now it is more about where the products were sourced”(interview 19, appendix I), indicating that the general knowledge about sustainability is growing and becoming more substantial throughout the industry. However, some respondents said that they talk more about sustainability but merely because currently the sustainable solution is in the portfolio. This indicates that the interest in sustainability has not necessarily grown for everybody, but it has become some sort of a habit. In addition, some respondents contradicted the above by saying that the only thing that has changed is regulation, and nothing in Stahl (interview 4, appendix I). It is also confirmed by another employee, who says not much has changed over the past eleven years (interview 10, appendix I). However, it is found that that this

statement is not corroborated by the evidence, see paragraph 'worktasks', p. 52. To sum, most people talk more about sustainability, and also in a more sophisticated manner, but not everybody sees the change within the company itself.

❖ Frequency

The frequency in which managers talk to their employees is dependent on the department. The findings of this category are also quite inconclusive. Respondents suggest that some managers rarely talk about sustainability, and others discuss the subject daily. Chapter 4.2 will give more insight into the differences between departments.

❖ Effect on organization

Generally, the respondents seem to agree that the projects they have completed regarding sustainability has had an effect on the organization. However, most of them feel like it is not them personally, but the organization as a whole which has had the desired effect. Moreover, one respondent indicated that, cross-departmental, there are many improvements to be made communication-wise, as he/she said: "Many people are not up-to-date on what Stahl is doing, and the scope of it. R&D knows sustainability, but the Production department does not know what R&D does"(interview 22, appendix I). Indicating that the internal communication regarding sustainability is not quite on the level as it should be.

❖ Among colleagues

Most employees talk about sustainability among each other, during breaks or meetings. The topics they discuss are generally about the future; the circular economy, the energy transition, renewable resources, and some of them stimulate each other, too. For example, the employees used to drink coffee from

plastic cups, but now they have recycled paper cups to drink from. These are tangible developments that stimulate discussion. Also, it is found that they talk to each other about the right way of handling things, such as restrictive waste streams (interview 16, appendix I). Even though they might not recognize it as stimulating behaviour, the findings show that they do stimulate each other by increasing each other's knowledge about sustainability.

❖ Active stakeholder

Many employees do regard themselves as active stakeholders, "just like everybody else" (interview 16, appendix I), while others say they do not. However, the respondents that do not perceive themselves as active stakeholders give reasons for it as "I cannot do more in R&D" (interview 9, appendix I), or "even though I have much influence in it, I think my contribution is too limited" (interview 4, appendix I). What they mean by these statements is that they are willing to do more, but are not given the freedom in their daily work activities. This indicates that the people who regard themselves as non-active stakeholders, are merely not given the chance to become one.

❖ Personal effort and standardized contribution

Additionally, employees rated their personal sustainable efforts and Stahl's sustainable efforts on a scale from 1 to 5, which are demonstrated in the tables below. As shown in the tables, both in the R&D and in the Production Department, the respondents rate themselves with a higher contribution than the standardized contribution by Stahl. This indicates that there is room for the company's standard contribution to be expanded. Moreover, the sustainability efforts are much more visible in the Sustainability/Marketing Communication Department than in the other departments. This shows that Stahl needs to increase its effort's visibility in other departments. In conclusion, the

standardized contribution of Stahl's sustainability efforts can be expanded, and should also become more visible cross-departmentally.

Employee per dept.	Personal effort	Standardized Contribution
R&D	3	2
R&D	5	5
R&D	4	1
R&D	2	2
Total	14	10

Employee per dept.	Personal effort	Standardized Contribution
Production Dept.	4	3
Production Dept.	4	3
Production Dept.	4	3
Total	12	9

Employee per dept.	Personal effort	Standardized Contribution
Sales Dept.	3.7	3.7
Sales Dept.	3	3
Total	6.7	6.7

Employee per dept.	Personal effort	Standardized Contribution
Sustainability/MarComm Dept.	5	5
Sustainability/MarComm Dept.	5	5
Total	10	10

Figures 4.8: Tables showing the rates of respondents regarding personal effort versus standardized contribution (interviews, appendix I)

Change-management strategy

❖ CEO

Many employees see the CEO of Stahl as the sustainability ambassador of Stahl (interview 22, appendix I), by putting in a lot of effort to it since he joined the company in 2007. When I asked him about which steps he had taken during the change-management towards sustainifying the company, he said that he is not so much occupied with taking steps. He simply started talking to people, inside and outside of the company. It was all very pragmatic from the start, from A to Z (interview 1, appendix I). He started with a strategy meeting with external companies to learn from them, how they have tackled the issue. “You do not have to re-invent the wheel”, he says (interview 1, appendix I). He wanted to make an advantage from something where other saw a threat (interview 1, appendix I). Meanwhile, he assembled a team to look at what Stahl’s environmental footprint was, while also carefully keeping an eye on the commercial impact of it all. It was decided in a quarterly meeting (interview 1, appendix I), where most of the strategic decision-making takes place, that sustainability was going to play a large part in Stahl’s corporate strategy. On combining environmentalism with commercialism he said: “I saw the necessity of doing so, not just from the viewpoint of being better for the environment, that is great, but in the end there are so many people who think like that and do not make a penny” (interview 1, appendix I). Moreover, his personality traits are quite an asset, too. He is able to persuade people, and to enthusiast them. But above all, he says, “It is a growing process and there is much work to be done” (interview 1, appendix I). The reason why Stahl is a precursory company to this respect is because the management team decided to make an advantage of a threat. Stahl is and remains a commercially-driven company, with a large drive to sustainify itself, as well as its industry.

❖ Directors

The directors of Stahl give some more retrospect to the changes that have occurred. Firstly, one respondent said that the chemical industry started changing towards more environmentally-friendly productions forty years ago (interview 17, appendix I). The change from solvent-based productions to water-based productions started then. “15 years ago there was an environmental shift, and the last 5 years it has been a sustainability shift”(interview 17, appendix I). Although acquisitions have taken some priority over the past years, they also allowed Stahl to become the largest leather chemical supplier, and this has made the transition massive and significant (interview 19, appendix I). And now the company has the goal to become completely self-sufficient in eight to ten years’ time (interview 18, appendix I). “That we regenerate all the energy that we use ourselves. So that would be something that would be very interesting. Of course that would have repercussions across the whole company” (interview 19, appendix I).

So what is the essence of the change-management strategy according to these directors? One of them thinks it is a holistic approach, from raw material to customers, and “in between you push the right things” (interview 17, appendix I). Another director thinks smaller targets are feasible and effective, but he says “that can only be done once you set the overall target, and only when it comes to the use of energy and resources. It has to be done by local units” (interview 19, appendix I). This indicates that there is a lack in target setting when it comes to reducing resources, so that would be a task for the management.

❖ Managers

The leather industry is recognized as a polluting industry; the board challenges the employees to change for sustainability, and the team needs little persuasion (interview 12, appendix I). The industry has been asking for sustainability long

before recently, and so the sustainability department has been built, but it's a process (interview 3, appendix I). The managers see how sustainability is starting to take form within the company, but they also see that the current way of communicating does not have much effect (interview 11, appendix I). People should be involved more, and then they take ownership in projects (interview 11, appendix I). As a result, sustainability will be more supported throughout the entire organization. In addition, a few respondents indicated that they find the goal of Stahl becoming fully self-sufficient quite ambitious. "In order to become self-sufficient, we need to stop using hydrocarbons, [...] what we use here is gas and steam, and steam is created from gas, and electricity. And in order to convert your entire steam network to something which is renewable [...] is a very ambitious conception" (interview 12, appendix I).

❖ Effect of strategy

On the one hand, the effect of the change-management strategy is clearly visible. "Nobody can deny that sustainability is the way to go, and it is being communicated" (interview 24, appendix I). Stahl is being considered being the leader in the market in terms of sustainability, which means it definitely has its effects. On the other hand, some respondents indicate that Stahl is not quite there yet; "More work to be done to make sure everybody knows the strategy" (interview 19, appendix I).

Practices

❖ Work tasks

Sustainable work activities obviously depend per department and function of employees, but here are some of the main tasks summed up that are currently being executed in Stahl:

Partnerships within the industry, to inform about and stimulate sustainability;
Building a water treatment plant;
Sustainifying the buildings;
Soil protection of hazardous waste;
Controlling emissions;
Heat pump;
Two projects to clean up the leather industry: Cleaning up the Ganges River, and contributing to the Zero Discharge of Hazardous Chemicals project ² ;
Lifecycle Analysis of all products;
Meet Volatile Organic Compound restrictions;
Manage waste streams, and limit waste;
Research into bio-degradable product characteristics;
Limit energy-use.

When one looks at the list summed up above, one might think Stahl is doing a great job. However, many respondents also admitted that they did not have any work tasks relating to sustainability. Some are enthusiastic and try to add it to their work tasks without their manager telling them to (interview 9, appendix I). Others do have sustainability-related work tasks, and perform them, but merely because they must, not because they are intrinsically motivated to do so (interview 8, appendix I). Let's see how these employees view the sustainability transition in the next paragraph.

²<https://stahlcorp.staging.notonpaper.com/en/stahl-joins-zdhc.htm>

❖ Motivations & Stimulating practices

There exists a clear distinction between people who are intrinsically motivated regarding sustainability, and people who are not. As mentioned above, some respondents indicated that they are merely motivated to perform their tasks because they have to, not because they are intrinsically motivated (interview 10, appendix I). Others indicate that they perform these tasks merely because the market is asking for it (interview 8, appendix I). Others describe it as that they are obligated to do so because it is part of their work tasks, yet they also really want to (interview 6, appendix I). The employees who are not that intrinsically motivated also said that their manager almost never talks about sustainability. “It should become a general point of discussion during our meetings” (interview 23, appendix I), which it currently is not the case in many departments. Moreover, many respondents indicate that they would be enormously stimulated when Stahl would invest more in facilities for R&D, fly less, and use more bio-based materials. As a consequence, the awareness will increase, and that would be a stimulating factor to many (interview 14, 22, 24, appendix I). Another factor that could be improved to stimulate more is the follow-up regarding sustainable ideas and input from the production department (interview 16, appendix I), which is further discussed in chapter 4.2 and chapter 6.

4.2 Cross-departmental analysis

In this chapter it is described how the sustainable message is being transmitted throughout the departments. A cross-departmental analysis is useful to structure the data per department, so that the researcher from thereon out is able to analyse the discourses per department, and how they affect the employees. In addition, the act of dividing between departments is useful to

get an overview where the company can improve internally. Firstly, per department is viewed how directors and managers think they act on their discourse regarding sustainability. Secondly, it is being checked by how their employees view these acts. Lastly, the difference between departments is discussed in chapter 4.2.5.

4.2.1 Research & Development

Director(s)

Dragons:

- Sunk costs // Financial Investments
- Sunk costs // Conflicting values/goals/aspirations
- Comparison with others // Perceived Inequity
- Perceived risks // Functional

Dragons drivers:

- Limited cognition // Ignorance
-

Sustainability is viewed as an absolute must, because the chemical processes concerning leather have a huge impact on the environment (interview 3, appendix I). However, it remains a complex phenomenon due to the functional inability of current technologies, according to the respondent. He/she views him/herself as a 'green' supporter, but he remains sceptic about the capabilities. Moreover, the respondent is recognizing the influence the director's view has on the team. When he/she believes in an idea, he/she tries to foster it (interview 3, appendix I). Furthermore, he/she thinks the current communication regarding sustainability is quite good, and that, for example, the sustainability report needs to be repeated again. He/she stresses the idea that Stahl needs to "sit and decide" on projects and ideas regarding the topic (interview 3,

appendix I). “Also to implement it in the daily work.” (interview 3, appendix I).

Manager(s)

Dragons:

- Discredence // Reactance
- Perceived risks // Financial
- Sunk costs // Financial investments

Dragons drivers:

- Ideologies // Worldviews
-

By the R&D manager(s), sustainability is viewed as something Stahl should do something about, and that it is a good thing Stahl is doing something about. However, one respondent also worries about how sustainability is still too much economy-driven, which would hamper the development of new sustainable products (interview 2, appendix I). “The big breakthrough still [needs to arrive], something economically has to change, otherwise it is not going to happen (interview 2, appendix I). Moreover, one respondent could not judge to which extent his/her view has on the employees. “I give my personal opinion now and then, but mostly Stahl’s view, and the two are quite similar so it is not that difficult for me” (interview 2, appendix I). In addition, the respondent thinks that there should be more sustainable targets being communicated top-down. Currently it is being handled project based. Furthermore, he/she thinks that the employees in R&D think positively about sustainability, and that everyone sees the added value in it. “It [sustainability] is basically embedded in their genes” (interview 2, appendix I). He/she says cost remains a deal breaker for most ‘green’ people. “That is the reality”

(interview 2, appendix I). However, another manager in the R&D department says, “Sustainability is not 100% visible to everybody”(interview 24, appendix I).

Employees

The employees recognize that economic motives still have the upper hand regarding sustainable project choices (interview 4 & 9, appendix I). One respondent also indicates that the employees who are in contact with the customers, the sales team, basically already decides which project is killed and which gets a green light (interview 4, appendix I). This would happen without the consult of a chemist, which indicates that Stahl might be missing out on product opportunities. Moreover, the employees would rather see an increase in green chemists for Stahl (interview 5, appendix I). While another respondent thinks that the influence a company can have on its employees is merely limited (interview 10, appendix I). In addition, there is too little top-down communication happening from the management when it comes to sustainability (interview 4, 9, 10, appendix I). According to a respondent, the R&D manager could build a stronger bridge between the green R&D and the regular R&D (interview 4, appendix I). Another respondent contemplates that the cause for the lack of communication is that the R&D manager currently is not asked to communicate more about sustainability by his/her management (interview 9, appendix I).

In summary, the findings show that every respondent is in favour of sustainability. However, the director of R&D has some worries regarding the financial, functional, and realism of new developments within sustainability. Some of these convictions are also detected in the findings of the management analysis. In conclusion, although the management is positive about the subject,

and are open to setting targets and increase visibility, they seem to fail to communicate regularly about the topic to their employees.

4.2.2 Sustainability department

Director(s)

Dragons:

- Discredence // mistrust
 - Open Code
-

The Sustainability Director mainly worries about the presence of “fake news” regarding the topic, and says that the most pressing problem is population (interview 19, appendix I). To him/her, the main solution is the cutting down of several activities, such as consumerism and industrialism. However, he/she admits that this view is not compatible with the current system. Moreover, he/she thinks that there is some improvement in communicating internally, although in his/her job description the main activity is to communicate commercially and externally (interview 19, appendix I). Additionally, he/she described how it would be a matter of resources to increase communicative efforts to that respect (interview 19, appendix I).

Manager(s)

Dragons:

- Ideologies // System justification

Dragons drivers:

- Open code
-

Sustainability is a very important topic to the Sustainability Manager of Stahl. He/she finds it sometimes difficult to juggle with morals regarding the topic, such as his/her own consuming behaviour (interview 22, appendix I). The respondent believes that his/her view influences his/her colleagues and employees. However, he/she stresses that in a situation when one is not enthusiastic about the topic, it is nearly impossible to change their minds (interview 22, appendix I). Moreover, according to the respondent, the current way of communicating has a positive effect on the employees in general. He/she also believes that not everyone in the company is as much informed as they want them to be, and that this is a key improvement for the company (interview 22, appendix I). Additionally, he/she prefers to give targets to the departments on i.e. CO₂ reduction, but that it is a matter that must come from the Board (interview 22, appendix I).

Employees

The employees within this department could be stimulated in three ways: (1) increase facilities, (2) raise awareness, (3) more focus, being careful not to enervate (interview 6, 21, appendix I). Moreover, they are quite intrinsically motivated when it comes to sustainability. This characteristic also makes them ample qualified to motivate others, usually by explaining what they are working on (interview 6, appendix I). “He/she motivates me, and I motive him or her” (interview 6, appendix I), which indicates that his/her discourse influences other employees’ discourse. Sustainability is part of their daily work activities, which means that they already talk about the topic regularly, and also think positively regarding the subject.

In summary, the findings show that the Sustainability Department has a positive and active discourse regarding the subject. A few things became apparent in the analysis, namely: (1) the Sustainability Director’s work

activities lie in communicating externally, (2) the Sustainability Manager is figuring out what is the best way to communicate to people when there is no intrinsic motivation, and (3) the employees' discourse help influence the company's sustainability transition positively.

4.2.3 Sales Department

Director(s)

Dragons drivers:

- Ideologies // Worldviews
-

Sustainability is a very important phenomenon to the director of the Sales Department. He/she also believes that his/her view influences the team, and pushes and challenges them on occasion (interview 17, appendix I). A very important part of sustainability entails that the explanation of what you want to do is clear, that it makes sense to them, and helping them understand what the goal is (interview 17, appendix I). Although he/she considers himself/herself not as the major sustainability driver, the respondent does think that repetition of the right message is the management's responsibility.

Manager(s)

Dragons:

- Sunk costs // Financial
- Open code
- Limited cognition // Judgmental discounting
- Ideologies // System justification

Dragons drivers:

- Ideologies // Worldviews

One of the managers in the sales team is sceptic about the truth regarding sustainability; such as the hazardous impact batteries of electric cars can have on the environment (interview 23, appendix I). Although he/she is a proponent of the phenomenon, he/she believes it is very commercially driven. “This is the reality”, he/she says, and communicates this also to Stahl’s customers as well as to his/her team (interview 23, appendix I). The respondent indicates how slim the current communication has affected his/her team. “We have a sustainability report, and I see it in every quarterly meeting, but that is about it. For most people in my team it feels like it does not concern them” (interview 23, appendix I). However, he/she does indicate that when the communication improves through repetition, the awareness shall improve as well. Another manager indicates that it remains a balance between cost and environment (interview 15, appendix I). The influence he/she on the team is limited, according to the respondent. “Sustainability is not a fixed topic on our agenda” (interview 15, appendix I). The things he/she does shall always remain within the boundaries of the law (interview 15, appendix I), but there is no indication that someone in his/her team is going the extra mile for sustainability.

Employees

The employees are more market driven rather than environmentally. Since Stahl produces the most environmentally friendly products of the industry, the sales team also has some sustainability discussions with their customers (interview 7, appendix I). When this green portfolio should expand, then the employees would feel more stimulance to promote these products (interview 8, appendix I). The employee also admits that the flying behaviour of Stahl personnel is a point of improvement. Above all, he/she says that his/her manager does not communicate to him/her about sustainability at all (interview 8, appendix I).

In summary, there is something interesting going on in the Sales Department. Sustainability is a topic very close to the heart of the Sales Director, and the sales employees are quite aware regarding the environmentally unfriendly behaviour of many Stahl employees. This indicates that they are willing to change. The managers, however, do not seem to have any ambition to start communicating more regarding the subject, and thus, the employees do not feel engaged nor the need to step it up towards their customers. The discourse affecting this effect is not entirely clear, but it sure shows that the message is not being transmitted throughout all layers of the organization.

4.2.4 Production Department

Director(s)

Dragons:

- Limited cognition // Uncertainty
- Sunk costs // Financial investments
- Sunk costs // Behavioural momentum
- Discredence // Mistrust

The director of the Production Department is a bit cynical regarding sustainability, although he/she did mention it is an important theme (interview 18, appendix I). He/she would be “very disappointed” if it turned out that his view on sustainability has not come across, mainly by his managers giving the message on to production employees (interview 18, appendix I). Moreover, it is found that the director is up-to-date on the issues regarding sustainability. For example, he/she believes that the government should finally stop talking and get busy taking steps, and that population is a big problem (interview 18, appendix I). “It remains dependent on whether the shareholders want to invest, they determine where the money goes” (interview 18, appendix I).

Manager(s)

Dragons:

- Perceived risks // Financial
- Discredence // Mistrust
- Comparison with others // Perceived inequity

Dragons drivers:

- Ideologies // worldviews
 - Discredence // Perceived program inadequacy
-

An important reason why one of the production managers has joined the Stahl team is because of the company's values regarding sustainability (interview 12, appendix I). "I wanted three things for my next job: a bit closer to commerce, a dynamic work environment, and a company which takes the sustainability paragraph seriously", (interview 12, appendix I). The influence he/she has on employees is large because he/she manages them on it through many projects (interview 12, appendix I). The external communication is going very well according to the respondent, yet there is still a lot to be gained from the internal environment of Stahl. "If I think something is irrelevant, then the idea or project will probably arduously continue through the organization", (interview 12, appendix I). Another manager does not think the current way of communicating regarding sustainable discourse has much effect. "The only way it works is if you involve them into those types of projects, then you make them the owners of the project", (interview 11, appendix I).

Employees

Sustainability is being communicated quite often in the production department. “I hear about it automatically in the ‘10-hour meeting’” (interview 13, appendix I), which is a meeting that occurs every ten hours to inform the various shifting teams of operations. The other respondents of the production department agree. Furthermore, the only obstacles they encounter are the lacking of follow-up from managers, whenever they come up with an idea that will contribute to sustainify the plant.

In summary, sustainability is a fixed item on the agendas of the Production Department. A key success factor is that certain people have joined the Stahl team, who are intrinsically motivated to make their contributions. The only point of improvement is the follow-up to the production team, whenever they have ideas regarding sustainability.

4.2.5 Discussion

From the inductive research it can be concluded that Stahl’s communication regarding sustainability to its employees is highly visible and present. It is a subject that is being communicated positively, inspirationally, and motivationally. The expertise in the subject has grown over the years, which is portrayed in the Sustainability Reports. The CEO of the company, the communications manager, and other various co-writers have played a large part in the way it is being communicated throughout the company. If sustainability is being experienced in a positive way in the eyes of Stahl’s employees, then the positive way of communicating about it in the World of Stahl’s might well be a cause for it.

Although the management is positive about the subject, and are open to setting targets and increase visibility, they seem to, in some departments, fail to

communicate regularly about the topic to their employees. This has particularly become apparent in the deductive research.

Even though the general motivation of managers is high, dragons such as financial, functional, and realism (or pessimism) about new developments within sustainability form a common weakness for the transformation. Some of these convictions are also detected in the findings of the management analysis. Moreover, the Sustainability Department has a positive and active discourse regarding the subject. A few things became apparent in the analysis, namely: (1) the Sustainability Director's work activities lie in communicating externally, (2) the Sustainability Manager is figuring out what is the best way to communicate to people when there is no intrinsic motivation, and (3) the employees' discourse help influence the company's sustainability transition positively. Since the external communication with regard to sustainability is currently seen as expertise by Stahl and its environment, it might be the moment to turn to the internal environment a bit more. Therewith, either changing the responsibilities of the director to a more internal cause, or hiring a full-time employee whose sole responsibility is internal sustainifying.

The management sales department is not communicating often enough regarding the subject, and thus, the employees do not feel engaged or the need to step it up towards their customers. The discourse affecting this effect is not entirely clear, but it sure shows that the message is not being transmitted throughout all layers of the organization. That is a fundamental problem since these employees are the closest to the customers. Thus, the topic might have to become a mandatory subject in future meetings in order to raise awareness within this department.

A key success factor is that certain people have joined the Stahl team, who are intrinsically motivated to make their contributions. The only point of

improvement is the follow-up to the production team, whenever they have ideas regarding sustainability.

Conclusion

The reason why Stahl is a leading company in sustainability is because the management team decided to make an advantage out of a threat. Stahl is and remains a commercially-driven company, with a large drive to sustainify itself, as well as its industry.

RQ1: What kind of change-management strategy has been applied to sustainify the company, and how has this been translated discursively?

Answer: Initially, the steps that were taken had not been constructed. The change-management strategy that Stahl applied to sustainify is a top-down, hands-on, pragmatic, learning-by-doing strategy. Stahl shows a pattern of endless modification in work processes and social practice, and therefore has applied a continuous change-management strategy (see §2.1.2). Convincing of people went naturally due to the personal traits of the CEO, and hiring certain people in the management team. In spite of it being a rather flexible strategy, commerce has always remained a vast, main theme. It has worked well for the company, but now it is ready to take stronger measures in the management. Specifically measures regarding target setting of CO₂ reduction i.e. Moreover, the analysis showed that the positive way of communicating about sustainability in the World of Stahl's, together with the gained expertise shown in the Sustainability Reports, might have been one of the causes for a generally positive discourse within Stahl. To answer the question: the continuous change-management strategy has been translated into positive discourse with a high level of expertise, regarding sustainability.

RQ2: What are the discourses of managers and employees regarding the sustainability transition, and how is this being propagated?

Answer: Discourses of managers and employees are generally positive, and they generally are pro-sustainability. Nevertheless, some dragons have emerged. Dragons such as financial, functional, and mistrust of new developments within sustainability are a common weakness for managers in the transition. However, the research showed that the general motivation is high, so when certain recommendations are implemented, the dragons can be easily overcome.

Discredence	Mistrust	Behaviour change requires one to trust others not to take advantage
Perceived risks	Functional	Functional problems that may occur with new technology
Perceived risks	Financial	People worrying about payback regarding environmental investments

Every dragon is being propagated in its own way, for each individual. Some managers discard sustainability in general due to suffering from all three dragons. Others have the motivation, but are not able due to financial pressures in their department.

RQ3: To what extent do the discourses of the strategic level of the organization reach the operational level, and how is the discourse being received?

Answer: It is not so much the employees that affect an organization that is in a sustainable transformation, but rather the tactic-level management. The dragons mentioned above impede the employees from affecting the sustainability transition: lacking of either enough budgets, such as in R&D, follow-ups, such as in the Production Department, or motivation, such as in the Sales Department. Research showed that the standardized contribution of Stahl's sustainability efforts are moderate; thus, can be expanded, and should also become more visible cross-departmentally. Therefore, the answer to the question is: discourse of the strategic level reaches the operational level, and in some cases, the employees follow their managers, i.e. in the sales dept., and in others, i.e. R&D and production dept., the employees are highly motivated to improve the general discourse.

4.3 Leadership style and implementation

In this chapter the final piece of the puzzle will be analysed, namely the role of leadership in Stahl's sustainability story. The findings show that typically four different styles have been applied. But first, the effect of the styles according to the employees will be discussed.

❖ Effect of leadership

Sustainability is often discussed within the Production Department, which makes the employees engaged to the subject. The reason for this is that the managers in this department are quite intrinsically motivated to sustainify. However, the weakness in this department is the follow-up when employees come up with ideas. In the R&D department, the focus on sustainability is smaller due to the fact that the department has a 'green' function whose sole responsibility is on the environment. By introducing the 'green' R&D, the pressure of regular R&D to sustainify might have reduced, because the 'green' R&D is thought to be responsible for this subject. This imbalance of pressure

explains why certain employees within the regular department feel like the management is more focused on budget, than on the environment. Within the sales department, there is an overall lack of pro-environmental behaviour, since the management in this area is not communicating regarding this topic regularly.

Leadership styles

❖ Authorative

It is found that the CEO, the SHE manager, and a Sales Manager mainly have deployed Authorative leadership styles. Since the CEO has had a major effect on the sustainability transition of the company, it shows that his style has been highly effective. This leadership style is often being combined with the Coaching leadership style, which is discussed in the next paragraph. A strength of the leadership style Authorative is that it requires managers or directors to i.e. give proper follow-ups, and communicate regularly about sustainability. It provides a low risk in strategy discontinuity. Furthermore, the results for the SHE manager are inconclusive, since he had a side function and has not been analysed hierarchically from the strategic to operational level. Since the Sales Manager in question is not a typical sustainability ambassador, it cannot be concluded whether this leadership style has the desired result for the sustainability transition of Stahl.

❖ Coaching

Most of the managers and directors that have participated in the research have a Coaching leadership style in combination with an Authorative leadership style, such as in the Production Department, in the R&D department, one Sales Manager, and the Sustainability Department. Overall, it is found that this style is being appreciated by the employees, and thus is quite effective. The respondents that are associated with this leadership style tend to be pro-

sustainability. This indicates that the leadership style Coaching is successful. However, the Coaching style has some pitfalls too. The first pitfall is that it is highly dependent on the managers or directors' personal dragons with regard to sustainability, and on the personal beliefs and morals. Certain managers with the Coaching style communicate little with regard to sustainability, or they neglect to give proper follow-ups, indicating a high risk of inconsistency and strategy discontinuity cross-hierarchically. The second pitfall is that the style requires leaders to influence their employees in a sustainable way; that may not always have the desired outcome. When the Coaching style is combined with the Authorative style, these pitfalls can be overcome. To conclude, research indicates that the most effective leadership style would be to combine a Coaching style to an Authorative style.

❖ Pacesetting

The Pacesetting leadership style is found by one respondent, who also is pro-sustainability. However, the message is not substantially transmitted throughout the department in question. This could mean the style is not fitting to the sustainability transition, or it is the lack of communication. Since this style concerns merely one respondent, the finding is inconclusive.

Conclusion

RQ4: Which leadership styles have been applied in the sustainability transition, and how are these connected to the discourses?

Answer: The Authorative, Coaching and Pacesetting leadership styles have been applied in the sustainability transition. Authorative and Coaching styles were most effective, especially when they are combined. They allow managers/directors to give proper follow-ups, communication regularly, and provide a lower risk in strategy discontinuity. The Pacesetting style was inconclusive. Moreover, the Authorative style is a bit stricter and allows

managers/directors to say how things are supposed to be done. It is therefore less vulnerable to personal discourse than i.e. the Coaching style. The Coaching style is certainly more vulnerable to personal discourse when one is not showing pro-sustainability discursive behaviour (see chapter 4.3).

RQ5: How can leadership respond better to the discourse and change within Stahl, in order to optimise the managing of the sustainability transition?

Answer: In order for Stahl to expand the sustainable impact internally, the management of Stahl needs to become more dedicated to the topic than they are currently. Dragons such as financial, functional and mistrust about new developments can become dragondrivers through informative tactics (see chapter 6).

5. Conclusions

When viewing corporate transitions in the light of sustainability, the role of leadership styles are not well-known. In an attempt to elucidate this uncertain factor in the sustainability transition, management styles were compared using an inductive as well as a deductive discourse analysis. From this analysis the main question is answered as follows:

MRQ: “How are personal discourses of managers/directors translated into leadership styles with the aim to enhance Stahl’s sustainability transition, and how are the employees responding to these leadership tactics?”

Answer: (a) The discourse analysis showed that personal discourses of managers/directors are being propagated through leadership styles in the Stahl’s sustainability transition either positively or negatively. The discourses are propagated positively when one’s leadership style entails ‘pro-sustainability’ discourse. They are negatively propagated when they suffer from certain dragons, which are psychological barriers that impede behavioural choices regarding mitigation, adaptation and environmental sustainability, as defined by Gifford (2011). These dragons influence the way the sustainability transition is being received by Stahl’s employees. On the one hand, some employees seem to be influenced in a stimulating way. They are highly motivated to improve the general sustainability discourse. On the other hand, some employees seem to be discouraged, and follow their leaders’ example. **(b)** The managers’ dragons affect sustainability research and development quantity, sustainability sales quality, and innovative work activities of production. **(c)** In this research, the leadership style that can best be applied to optimise the management of the transition is Authorative, but

only when the manager is 'pro-sustainability'. From the findings can be indicated that an Authorative-Pro-Sustainability style would therefore be most effective for Stahl's four departments. The findings surrounding the Pacesetting leadership style were inconclusive, and therefore it is concluded that more research is necessary to further elucidate the effectiveness of other styles. The Coaching style is effective as well, but has a higher risk in strategy discontinuity cross-hierarchically. In addition, the effectiveness depends more on how motivated the employees are with respect to sustainability. Since it is easier to influence one's own behaviour, rather than that of someone else, this leadership style is the second most effective. As long as they are pro-sustainability it is also possible, and even recommended by Goleman (2000), to use more than one type of leadership style, so they can be combined.

Stahl's sustainability transition is on the right track. Certainly for the external environment, since major improvements were found in the Sustainability Reports. In addition, the World of Stahl magazines showed that the company is slowly becoming an expert in the field. Internally, however, there are some practical improvements to be made. Examples of these improvements are the elimination of dragons of managers, and the communication quantity and quality from tactic to operational levels can be increased and expanded. Nevertheless, it can be concluded that the discourse of managers and employees are generally positive regarding sustainability.

(RQ1) What kind of change-management strategy has been applied to sustainify the company, and how has this been translated discursively?

Answer: The change-management strategy that Stahl applied to sustainify is a top-down, hands-on, pragmatic, learning-by-doing strategy. Stahl shows a pattern of endless modification in work processes and social practice, and therefore has applied a continuous change-management strategy (see §2.1.2).

Convincing of people to sustainability went naturally due to the personal traits of the CEO, and the hiring of certain people in the management team. In spite of it being a rather flexible strategy, commerce has always remained a vast, main theme. It has worked well for the company, but now it is ready to take stronger measures in the management, such as target setting with regard to CO₂ reduction (see recommendations). Moreover, the analysis showed that the positive way of communicating about sustainability in the World of Stahl' magazines, together with the gained expertise shown in the Sustainability Reports, might have been one of the reasons for a generally positive discourse within Stahl. To answer the question: the continuous change-management strategy has been translated into positive discourse with a high level of expertise, regarding sustainability.

(RQ2) What are the discourses of managers and employees regarding the sustainability transition, and how is this being propagated?

Answer: Discourses of managers and employees are generally positive, and they generally are pro-sustainability. Nevertheless, some dragons have emerged as well. Dragons such as financial, functional, and realism of new developments within sustainability are a common weakness for managers in the transformation, and need to be overcome. Every dragon is propagated in its own way, for each individual.

(RQ3) To what extent do the discourses of the strategic level of the organization reach the operational level, and how is the discourse being received?

Answer: It is not so much the employees that affect an organization that is in a sustainable transformation, but rather the tactic-level management. The dragons mentioned above impede the employees from affecting the sustainability transition: lacking of either enough budgets, such as in R&D, follow-ups, such as in the Production Department, or motivation, such as in the

Sales Department. Research showed that the standardized contribution of Stahl's sustainability efforts are moderate; thus, can be expanded, and should also become more visible cross-departmentally. Therefore, the answer to the question is: discourse of the strategic level reaches the operational level, and in some cases, the employees follow their managers, i.e. in the sales dept., and in others, i.e. R&D and production dept., the employees are highly motivated to improve the general discourse.

(RQ4) Which leadership styles have been applied in the sustainability transition, and how are these connected to the discourses?

Answer: The Authorative, Coaching and Pacesetting leadership styles have been applied in the sustainability transition. Authorative and Coaching styles were most effective, especially when they are combined. They allow managers/directors to give proper follow-ups, communication regularly, and provide a lower risk in strategy discontinuity. The Pacesetting style was inconclusive, which means that the . Moreover, the Authorative style is a bit stricter and allows managers/directors to say how things are supposed to be done. It is therefore less vulnerable to personal discourse than i.e. the Coaching style. The Coaching style is certainly more vulnerable to personal discourse when one is not showing pro-sustainability discursive behaviour (see chapter 4.3).

(RQ5) How can leadership respond better to the discourse and change within Stahl, in order to optimise the managing of the sustainability transition?

Answer: In order for Stahl to expand the sustainable impact internally, the management of Stahl needs to become more dedicated to the topic than they are currently. Dragons such as financial, functional and mistrust about new developments can become dragondrivers through informative tactics (see chapter 6).

The leadership style Authorative-Pro-Sustainability can best be applied to exploit the discourse affecting the sustainable transformation of Stahl, which is further elaborated the next chapter.

6. Recommendations

The managers' dragons affecting the employees work activities can be overcome in several ways. These ways will be discussed in this chapter. Moreover, this research has shown that the leadership style Authorative-Pro-Sustainability can best be applied to exploit the discourse affecting the sustainable transformation of Stahl, which is further elaborated in this chapter.

Authorative-Pro-Sustainability leadership style

According to Daniel Goleman, the authoritative leadership style is explained as follows: by applying an Authoritative Style, leaders tend to state the overall goal. But at the same time, they tend to give people the freedom to choose their own means of achieving it (Goleman, 2000). It works well when a business is thriving, and less when the leader is working with people with more experience (Goleman, 2000). This thesis has shown that this leadership style, in combination with pro-sustainable convictions, is the probably the most effective style to apply for a company in a sustainability transition.

How can this form of agency (Authorative-Pro-Sustainability leadership style) be implemented?

Step 1: introducing the road to ultimate sustainability

Research shows that this style is the most effective depending on how pro-sustainability the manager is. The Authorative-Pro-Sustainability leadership style can be created by an Authorative-Pro-Sustainability leader. Since the CEO of Stahl has this style under control, this should be no problem. It is recommended that the CEO, together with other pro-sustainability directors, arranges a meeting where he introduces the change-management strategy to

his directors. It is recommended that when the CEO introduces this strategy, it is crucial that he specifically emphasizes that the directors are sure to carry this message on to their managers. The CEO should mind that he sets the goal, but lets the directors decide on how to achieve it. This prevents them from becoming disencouraged.

Step 2: Overcoming of Dragons

Dragons to overcome:

Discredence	Mistrust	Behaviour change requires one to trust others not to take advantage
Perceived risks	Functional	Functional problems that may occur with new technology
Perceived risks	Financial	People worrying about payback regarding environmental investments

Dragon Mistrust: Target setting

Sustainability targets help to make sustainable activities more tangible, measurable, and specific, targets such as 10% CO₂ reduction within two years, or 20% less flying-hours per employee per year. It is recommended to set targets in each department, preferably in discussion with managers, and even employees. Roll-out this strategy horizontally and vertically over the company. This recommendation will overcome the dragon of Mistrust, by putting every employee of Stahl in the same position. In addition, this tactic offers an

opportunity for the Communications Department, or Sustainability Department, to increase visibility cross-departmentally of what other departments are doing. The increase of this visibility, and the reduction of mistrust can as a result strengthen the core of the company.

Dragon Functional: Arrange Sustainability Workshops

The dragon Functional can be overcome by providing information and education. Therefore, it is recommended to arrange a Sustainability Workshop, at least for all managers. Three aspects are crucial to be taught: (1) what is true and what is false with regard to sustainability. It can be overcome by showing them i.e. experiments, (2) how to motivate their employees to this regard, and (3) how important a proper follow-up is. Being Pro-Sustainability is a discourse, which has to be carried throughout the organization as a whole, and a workshop like this can help to achieve this.

Dragon Financial: Increase budget R&D

Research has shown that managers in the R&D department are hesitant to motivate their employees for green solutions for two reasons: (1) because they have a 'green R&D' department, and (2) because there is not enough budget. Although these reasons are sensible, it is recommended to increase the budget for this department. Many employees within R&D are eager to be more involved in green or organic chemistry. It is recommended to supply them with this demand.

Step 3: Follow-up

When the directors have communicated the 'way-to-go' to their managers, it is important to follow-up. In order to prevent the CEO or someone else having to take on roles they do not feel comfortable with, such as pointing fingers, it is recommended that sustainability becomes an important topic of discussion in

every meeting between the CEO and his directors. By integrating sustainability into each meeting, it becomes a habit to discuss the developments in this area. During these meetings, the CEO will be able to observe whether the strategy is working and where directors or managers need some encouragement.

Reflection

Looking back on the research process, the theory, methods and analysis, a few things stand out. The methods and theories that I used to create the frameworks were pretty exploratory, and in the end worked out very well. The recommendations for future studies in this field are mentioned below. In this chapter, this thesis will be reflected upon.

Theory

Overall, the theories used suited very well to the subject, and analysis. It soon became clear that a discourse analysis had never been done in an organisational sustainability transition. Since this concept is a type of organisational change, and discourse and change within organisations had been researched into before, all the pieces quickly fell into place. Then, there had been researched into which concepts were important in change-management, namely that of Language types, Discursive and Symbolic tactics (Canato, Ravasi, & Philips, 2013), which suited perfectly to a discourse analysis. In addition, there was a theory for the researcher to interpret the outcome (Heracleous & Barrett, 2001), and a theory that helped limiting bias in the results (Gifford, 2011). Unfortunately, in my opinion, not many discursive tactics were found in the documents analysis, using Jaipal-Jamani's Four-level Semiotics Analysis Framework. Perhaps the content of the Sustainability Reports and World-of-Stahl's were not such a good match to that theory. In addition, The 33 Dragons of Inaction were generally too extreme or too general for my respondents. Therefore, my supervisor came up with the idea to add 'dragondrivers' to determine which discourses had a positive effect on the organization.

Methods

The method of Jaipal-Jamani that I used for the inductive research was the only one that did not fit as properly as I had hoped it would. The framework is meant to analyse scientific meanings behind text, and the documents that I analysed were less focused on science, and more on market and business topics. This is probably the reason why the outcome of the documental analysis was limited, in my opinion.

At first, I wanted to add observations as a method, with the intention to uncover unspoken communication. However, this did not happen due to time limitations and conflicting schedules at Stahl. In the end, I think the interviews have given me enough information to validate the outcome. Moreover, my intention was to keep the respondents list as consistently as possible when keeping the hierarchy in the organization in mind. Unfortunately, the Director of Communications was on a holiday during my interviewing period, so I was not able to interview him in time.

In the beginning, I was wondering whether or not I should broaden the scope of the research to an international level, since Stahl is operating worldwide. The ways managers give leadership also can vary greatly in different countries and cultures. However, if I had decided to take the research abroad, I would also have to add a cultural analysis. The time limitations of travelling, and the extra work of taking in an extra dimension, were simply reason enough to decide to restrict the scope to Waalwijk. Especially, since the top-management mostly is based at the headquarters in Waalwijk. However, an international version of this research might be very valuable for companies such as Stahl, and I therefore recommend applying this research in other countries, too.

Role of the researcher

Since this study has been of an interpretative nature, it was very important to use a concise, structured, and unbiased method. Therefore, I used several theories to ensure it was all of the above. Moreover, during the period of interviewing the respondents, I was present at the headquarters. The only work activity I was responsible for were the conducting the interviews. This allowed me to remain as neutral as possible.

Recommendation for future studies

It is highly recommended to research every other leadership style discursively in the environmental dimension. When this study is conducted, the scientific realm of corporate sustainability will become much completer. Scholars who have used a discursive analysing method should not be afraid to use it for more practical matters. This study is only one example of how abstract ideas can be translated to concrete outcomes. Especially during changing times within Corporate Sustainability, I recommend scholars to research further in how discourse can be a tool to realize social and environmental change. Moreover, I recommend scholars to create a discursive framework to uncover meaning behind corporate texts. Moreover, the research can be applied in every corporation. For Stahl, it would be interesting to study how leadership styles in other cultures have its effects on sustainable discourse. It is recommended that Stahl performs the same research but then within different geographical areas.

Bibliography

- Ashburner, L., Ferlie, E., & Fitzgerald, L. (1996). Organizational transformation and top-down change: The case of the NHS. *British Journal of Management*, 7/1, 1-16.
- Brown, K., O'Neill, S., & Fabricus, C. (2013). Social science understandings of transformation. In ISSC/UNESCO, *World Social Science Report 2013: Changing Global Environments* (pp. 100-106). OECD Publishing and Unesco Publishing.
- Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (4th ed.). Harlow.
- By, R. T. (2005, December). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Cambridge Dictionary. (2018, 10 26). *dictionary/english/discourse*. Retrieved from dictionary.cambridge:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/discourse#translations>
- Canato, A., Ravasi, D., & Philips, N. (2013). Coerced Practice Implementation in cases of Low Cultural Fit: Cultural change and practice adaptation during the implementation of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1724-1753.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- DeSimone, L., & Popoff, F. (1997). Eco-Efficiency: the Business Link to Sustainable Development. *MIT Press*, 47.
- Dictionary, C. (2018, 10 26). *dictionary.cambridge.org/dictionary/english/discourse*. Retrieved from dictionary.cambridge:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/discourse#translations>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case For Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.

- Elzen, B., Geels, F., Leeuwis, C., & Van Mierlo, B. (2004). *System Innovation and the Transition to Sustainability: Theory, Evidence, and Policy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 24-40.
- Gifford, R. (2011). The Dragons of Inaction: Psychological Barriers That Limit Climate Change Mitigation and Adaptation. *American Psychologist*, 66(4), 209-302.
- Goleman, D. (2000, March). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 2-16.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998, 10 12). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Grin, J., Rotmans, J., Schot, J., Geels, F. W., & Loorbach, D. (2010). *Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. New York: Routledge.
- Haines, A., McMichael, A., Smith, K., Roberts, I., Woodcock, J., Markandya, A., & et al. (2009). Public health benefits of strategies to reduce greenhouse-gas emissions: overview and implications for policy makers. *Lancet*(374), 2104-14.
- Halliday, M. (1994). *An introduction to functional grammar* (2nd ed.). (A. Edward, Ed.) London.
- Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the context of Information Technology Implementation. *Academy of Management Journal*, 44(4), 755-778.
- Jaipal-Jamani, K. (2011). A Semiotic Discourse Analysis Framework: Understanding Meaning Making in Science Education Context. In K. J. al., & S. C. Hamel (Ed.), *Semiotics Theory and Applications* (pp. 192-208). St. Catharine, Ontario, Canada: Nova Science Publications.
- Jaipal-Jamini, K. (2014). Discourse Analysis: A Transdisciplinary Approach to Interpreting Text Data. In S. r. methods, *SAGE Research Methods Cases* (pp. 1-17). London: SAGE Publications Ltd.

- Langhelle, O. (1999). Sustainable Development: Exploring the Ethics of Our Common Future. *International Political Science Review*, 20(2), 129-149.
- Lemke, J. (1998). Multiplying Meaning: Visual and verbal semiotics in scientific text. In J. Martin, & R. Veel, *Reading science: Critical and functional perspectives on discourses in science* (pp. 87-113). London: Routledge.
- Rehg, W. (1994). *Insight and Solidarity: A Study in the Discourse Ethics of Jurgen Habermas*. Los Angeles: University of California Press.
- Rieley, J., & Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2(2), 160-172.
- Rijksoverheid. (2018, 2 27). *regering/regeerakkoord-vertrouwen-in-de-toekomst/3.-nederland-wordt-duurzaam/3.1-klimaat-en-energie*. Retrieved 2 27, 2018, from rijksoverheid.nl:
<https://www.rijksoverheid.nl/regering/regeerakkoord-vertrouwen-in-de-toekomst/3.-nederland-wordt-duurzaam/3.1-klimaat-en-energie>
- Schaltegger, S., & Sturm, A. (1990). Ökologische Rationalität. *Die Unternehmung*, 4, 273-290.
- Schaltegger, S., & Sturm, A. (1992). *Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen*. Bern.
- Schaltegger, S., & Sturm, A. (1998). *Eco-Efficiency by Eco-Controlling*. Zurich.
- Stahl Holdings. (2018, 10 16). *product and services*. Retrieved from [www.stahl.com: https://www.stahl.com/en/product-services.htm#TDS,%20Docs%20&%20Downloads](https://www.stahl.com/en/product-services.htm#TDS,%20Docs%20&%20Downloads)
- Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2014, 8 4). *entries/habermas*. Retrieved from plato.stanford.edu:
<https://plato.stanford.edu/entries/habermas/#HabDisThe>
- Van den Bergh, J., & Bruinsma, F. (2008). *Managing the Transition to Renewable Energy: Theory and Practice from Local, Regional and Macro Perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annu. Rev. Psychol.*(50), 361-86.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods* (Second ed.).
Thousand Oaks.

Appendices

Appendix I: Interviews

p.1

Appendix II: Interim report

p.129

Appendix III: Atlas.ti data

p.136

Appendix IV: World of Stahl & Sustainability Reports External (WeTransfer)

Appendix I: Interviews

Interview 1: CEO

17-05-2018

1. Hoe zou u de duurzame transitie van Stahl beschrijven?

Ik denk niet dat we een heel formalistisch bedrijf zijn. We hebben natuurlijk een strategie daarvoor, kan je allemaal met Michael bespreken. Maar ik denk dat ik wel de motor ben geweest van deze ontwikkeling. Maar zeker, je kunt het helemaal niet alleen, ik ben nog niet eens chemicus. Dus ik heb daar allerlei andere mensen bij betrokken die dat allemaal wel konden. Maar het is vaak het idee en de visie die leidt tot uiteindelijk verandering. En ik denk dat ik daar wel belangrijke rol in heb gespeeld, in het begin zeker. Mike Costello is echt een perfecte vent, echt fantastisch. Maar ook het denken daaromheen wordt gedragen door de rest van de organisatie. Je zal maar een John Fletcher praten, Amerikaan, die doet al die grote brands, die merken enzo. Nouja, de commerciële impact die wij hebben door onze strategie en onze executie van die sustainability strategie, die is vreselijk belangrijk. Gucci bijvoorbeeld gaat over van het leerlooijen wat oorspronkelijk en op basis van chroom gebeurde, naar alternatieve niet-chroom producten die wij dan inderdaad ontwikkelt hebben en leveren. En je ziet dat gewoon gaan en dan zie je hoe enthousiast ook de rest van de wereld is over een aantal initiatieven die wij nemen. Nou en dan kan je gezamenlijk met die partners ook weer werken natuurlijk. Want we kunnen het niet alleen he. We moeten het steeds doen in die keten. Al die partners die moeten er een klein beetje een idee erin hebben dat er ook voor hun iets in zit, en dat we iets gezamenlijk van kunnen maken.

2. Hoe ziet u het duurzame gedachtegoed binnen Stahl? (language-based, communicative, power/knowledge, structure) Wat zijn de belangrijke concepten en heeft u een bepaald verhaal?

Ja, verhaal wel. Ik heb je een paar keer proberen uit te leggen in verschillende bewoordingen en je kunt er nog wel 10 keer over praten en dan net iets anders. Maar je wat was die eerste zin?

- de concepten die er gebruikt zijn

We wisten dat deze industrie, en ook wij dus een aantal dingen deden die we veel beter hadden kunnen doen. En veel minder belastend voor onze omgeving, onze leefomgeving, onze wereld. En ik denk dat we daarover zijn gaan nadenken, en dat gaat dan in stapjes. He, je denkt dan van shit, olie-gerelateerde grondstoffen, en daar hadden we toen 100% van. Ja zou eigenlijk niet kunnen, en we moeten kijken naar alternatieven. Die ook een goed product voor kunnen maken maar waar we misschien wat meer moeite voor moeten doen. En dat leidde dan tot hele andere gedachten en andere ontwikkelingen. Want door te kijken naar alternatieven kom je ook gewoon weer dingen tegen waarvan je denkt: "shit hey daar heb ik nooit aan gedacht, dat is leuk! Ja kunnen we er misschien ook wel mee doen." Het is dus een stap-voor-stap proces. Het is niet zo dat iemand bij ons hier, en ik al zeker niet, toen eh is gaan zitten in z'n studeerkamer en toen zei van "nou weet je wat, deze concepten gaan wij ontwikkelen, he dus hier heb ik pagina 1 en daar staat dat op geformuleerd en dan pagina 2.. 'Nee ik denk dat het echt een groeiproces geweest is. He je gaat ergens beginnen, ik zeg altijd, en dan komen er consultants en die proberen je van alles te vertellen, geloof ik al helemaal niet in, en dan maken ze dingen heel ingewikkeld en gecompliceerd want ja daar verdienen ze geld aan. En ik zeg altijd van joh moet je luisteren, als we een probleem hebben beginnen we bij de letter A, en we gaan net zo lang door totdat we bij letter Z zijn, en dan pakken we het gewoon iedere keer bij de kop en we lossen het op en we gaan weer door. En zo kijken wij.

- maar welke stappen heeft u gezet.

Nou daar moet ik even over nadenken hoe we in het proces zijn. Ik denk dat we inderdaad steeds verder gegaan zijn. En ik moet er gewoon over nadenken hoe dat dan precies gegaan is. Zo ben ik er niet mee bezig hoor. We hebben nu net ook voor onze aandeelhouders. Er is vandaag een aandeelhouders vergadering, hebben we een filmpje gemaakt over sustainability, en dan met name hoe wij sustainability als een bedreiging omgekeerd hebben naar een uiteindelijk een competitive advantage. Dat wij daardoor voorliepen, en lopen. En dat kunnen best eens formuleren, hoe is dat precies in zijn werk gegaan. Daar ben jij voor. om met allerlei mensen te praten. Dan heb ik het ook op een rijtje staan, dat lijkt me wel leuk. - wordt gestoord door telefoon - Goed daar moeten we gewoon een keer verder over praten, en dan ook inderdaad te zeggen van hey wat is er toen gebeurd. - ja -

Sinds die eerste aanstelling, en waar ging hij zich op richten. Nou ik denk dat we ons toen ook zijn gaan realiseren, voor een heel aantal producten hebben we ook onderzoek gedaan. Hoe belastend zijn wij bijvoorbeeld voor het milieu. Al die stappen. Dus niet alleen de stappen die wij zetten maar ook wat er daarvoor gezet is. Het transport van vrachtauto's. Ik denk dat het daar een beetje mee begonnen is. En toen zijn we gaan denken van hey maar kun je dit ook anders doen? We keken eerst naar onze productportfolio, en dat is dus eigenlijk kijken naar onszelf. En daarna zijn we pas die visie gaan ontwikkelen van de Crystal Clear supply line. Ik dacht ineens aan dat woord, nou lijkt me een leuk woord. [lacht].

3. Hoe bent u gekomen tot het besluit dat er verduurzaming moest plaatsvinden? Hoe bent u toen te werk gegaan? (language, symbolic, discursive tactics?)

Gewoon met mensen praten he. - 1 op 1? - Nee, met een team. Kan me ook nog herinneren dat we ook een keer... We hebben altijd kwartaalmeetings. Dan komt er ongeveer 30 man bij elkaar. Dus we hebben een dagelijks management team, van een man of 7 / 8, die komen elke maand bij elkaar, en dan elk kwartaal komt er een kwartaalmeeting bij elkaar ergens in Europa. En dan komen er ook mensen uit de hele wereld, China, Brazilië, noem maar op. En dat is eigenlijk het hart van Stahl, en daar wordt de strategie bepaald. Toen hebben we een keer een strategiemeeting gehad over sustainability en hoe we het allemaal beter zouden kunnen doen. Met een externe spreker "Stef Cranendijk", en dat was de CEO van Desso. En desso was al heel ver in het denken in het niet-belasten van milieu en zelfs uiteindelijk wat ze veroorzaakte door hun productiemethoden en de gebruik van grondstoffen omdat uiteindelijk totaal teniet te doen. Naja dat is wel hartstikke lastig natuurlijk. Maar die was daar ver in. En vervolgens event van BMW, dat was in Munchen. Hoe kijken jullie nou tegen die dingen aan. En ik denk dat het daar een beetje mee begonnen is. Om het ook te spreiden, om erover na te denken. Ik was nogal sceptisch over dit soort dingen, 10 jaar geleden. Wat wil die klant, die klant wil een goed product, en die wil een lage prijs. Ja, en als we dit dan moeten gaan doen, kost allemaal vreselijk veel geld, he, na. En wat worden we er wijzer van. Nou uiteindelijk helemaal niks. Dus redelijk sceptisch. Maar ik heb dat omgedraaid. Ik ben gewoon anders gaan denken. Maar met name ook, ik ben een commercieel iemand. Ik kan goed met klanten, en kan goed met ze meedenken, ik kan goed verkopen. En ik zag de commerciële mogelijkheden heir ook van. Dus het is niet alleen om goed te doen voor de wereld, ja kheb 5 kinderen en k vind wel dat die wereld een beetje goed moet blijven al was het alleen al voor mijn eigen familie. Of eigenlijk voor iedereen wel. Maar ik zag ook die commerciële mogelijkheden. Ik denk joh, als we dat nou goed inpakken, en we zijn de eerste, dan hebben we toch een streepje voor bij de anderen, of niet? En naar je klanten toe. Dus

zo, dacht ik erover. Dus ik zag gewoon die noodzaak om het te doen, niet alleen van standpunt van we moeten beter zijn voor de wereld, dat is hartstikke mooi natuurlijk, maar uiteindelijk zijn er heel veel mensen die zo denken maar uiteindelijk wordt er geen cent verdient. En als je praat over duurzaamheid dan moet je ook zorgen dat je een duurzaam bedrijf hebt. Niet alleen in de zin van goed zijn voor het klimaat en voor mensen, maar ook zorgen dat je goede resultaten realiseert want daardoor ben je dan ook inderdaad ook duurzaam. Dit bedrijf is 88 jaar oud, en moet er over 88 jaar nog zijn.

- dus het is zeg maar eigenlijk in een soort samenwerking in zo'n kwartaalmeeting een beetje gaan groeien? - Ja dan is het eigenlijk voor de gemeenschap afgeschoten ja. - want wat voor mensen komen daar op die kwartaalmeeting? - dat zijn de divisieleiders en de mensen die de regio's leiden, dat is echt de top van Stahl. - En hoe werd daar toen in eerste instantie op gereageerd? - Nou wel geïnteresseerd, maar zo van, "maar wat moeten we nou volgende maand weer verkopen?, En wat wil jij dat onze resultaten zijn onder aan de lijn? Buiten al dit, wat we hier alweer moeten doen?" Dus we hebben een redelijk kritische club, mensen die kunnen en willen hard werken. Heel goed team. Daarom zijn onze resultaten echt fantastisch. En daar staat altijd druk op want die moeten altijd presteren en iedereen moet presteren. Dus als je allerlei humbug, wat ze toen dachten, over je heen krijgt, buiten alle andere dingen die ze al moeten doen.. "Dan moeten we dat ook al weer doen" weetje. En ik denk dat er heel veel bedrijven zo naar kijken, maar niet die stap maken van ik ga nog een keer verder, maar ik zie de mogelijkheden. - maar hoe heb je dan die mensen zo ver gekregen om ze toch te overtuigen? Die laatste stap zeg maar te zetten? - Door met mensen te praten en ze enthousiast te maken en ze aan te tonen en te laten zien, en wat praten met wat relaties in de markt en klanten, en ook kijken naar mensen die al verder zijn als jij he. - dat is eigenlijk precies wat ik wil weten he, wat heb jij gezegd toentertijd. - De moeder van Gucci, de Kering Group. Die hebben het beste sustainability rapport wat er is. Die zijn heel ver, en als je met dat soort mensen gaat werken dan kan je er gewoon vreselijk veel van leren. Dus je hoeft t niet allemaal zelf uit te vinden. Er zijn mensen gewoon die al slimmer geweest zijn als jij, en al veel verder geweest zijn. En daar moet je naar kijken en daar hebben we dus heel veel van geleerd. Dus praten met je eigen mensen, die in contact brengen met de buitenwereld en laten zien dat in die buitenwereld dat heel belangrijk gevonden wordt, en dan laten zien dat dat kan leiden tot meer mogelijkheden in de markt, en daar worden mensen enthousiast over. En als dat te combineren is met hele goede resultaten, en dat is het, daarom zijn onze aandeelhouders ook zo enthousiast, ja, shit, stahl die buigt die bedreiging om naar iets waardoor ze beter zijn als de concurrenten! Nou dat is toch mooi, kijk eens naar de resultaten. Nou dat is wel leuk ja. Het is dus echt een

groeiproces geweest. Als ik hier verder eens wat langer over nagedacht had en ik had me eens een week opgesloten, samen met iemand die me een beetje kon helpen, en ik had er allemaal mooie sheets voor enzo, dan had dat gewoon gekund. Maar zo ben ik gewoon niet.

4. Wat was uw uiteindelijke veranderingsstrategie en hoe werd erop gereageerd? (leadership style?)

Ik ben met die mensen ongeveer hetzelfde omgegaan als nu met jou. Ik ben heel goed in mensen overtuigen en enthousiast maken. Dat weet ik gewoon. Dat is altijd al gebleken. Dus ik kan mensen gewoon winnen voor iets. Door gewoon ja, een beetje inspiratie te geven. En ik denk dat dat het allerbelangrijkste is. Ik denk dat ik daar inderdaad een rol gespeeld heb. En dan moet je het overdragen aan mensen die er ook weer iets goeds mee doen. Als jij Mike Costello, en dat zal wel een keer zien, als je die een presentatie ziet geven over wat we allemaal doen. Fantastisch. En Fletcher als je die ziet presenteren over dit soort onderwerpen, ja geweldig. Kunnen het veel beter als ik. Maar ik heb ze enthousiast gemaakt. En dat kan ik heel goed. - Right man for the job then - Dat weet ik niet, ik heb vele fouten, maar ik weet wel een paar dingen waar ik wel goed in ben. En dat is inderdaad, ben heel goed met klanten, ik kan klanten overtuigen. En dat ze graag bij ons kopen en ook nog heel goede prijs betaald. [lacht]. Ik ben zoals ik ben, maar ik ben ook geen gemakkelijke baas hoor. Dat zal je ook nog weleens horen hier binnen. Ik kan heel lastig zijn [lacht], want ik wil resultaten.

5. Hoe ziet u het proces en de resultaten tot nu toe, op dit duurzaamheidsvlak?

Nou ik denk dat we goed op weg zijn. Er is heel veel te doen. Er is echt heel veel te doen. We zijn net aan het begin. Het is zoals gezegd een proces waar je doorheen moet. Er is in onze industrie, zijn heel veel goede bedrijven, heel goede klanten van ons. Met name de automobielen industrie. Het zijn hele professionele bedrijven. Perfect geregeld. Maar je hebt ook klanten in Bangladesh, India, Egypte, Afrika, joh maar dat is een drama als je kijkt hoe die omgaan met de onderwerpen waar we het vandaag over gehad hebben. En dan zeg je ja, dan is er nog heel veel te doen. En daar kunnen wij een rol in spelen, moeten wij ook een rol in spelen. Dus ik denk dat er veel kan gebeuren, en dat kunnen we niet alleen, en wij moeten proberen die industrie mee te trekken. Want ik zie ons als voorloper, dus al onze concurrenten lopen achter ons aan, en sommige willen achter ons aanklappen, en sommige kunnen het überhaupt niet. Ik ben blij met extra wetgeving, zeg ik altijd. Als er wetgeving komt op milieugebied, veilige stoffen, hoe meer hoe beter. Waarom? Wij kunnen de oplossingen zoeken. Wij hebben er capaciteit voor. Onze kleine concurrenten kunnen het niet. Heel onaardig, maar ik vind het niet erg als ze vertrekken. Neem ik de business wel over. Zie je, die commerciële componenten [lacht]. Dus ja ik denk dat we best aardig stappen

maken, maar dat we heel veel verder kunnen. Daar ben ik van overtuigd. En het is nooit over, en dat is het niet in dit onderwerp maar dat geldt voor alles. Als het over is, als t klaar is, zijn sommige mensen die denken dat het klaar is. Ja nou dan kan je ze beter ontslaan, want dan is het echt niks meer. Toen ik hier kwam zat er een management, kheb het hele management binnen een jaar ontslagen. Want die waren complacent. Ze hadden het allemaal al gezien, ze waren allemaal zo goed, en ik vond niet dat we daar de oorlog mee konden winnen. Dus ja dan gaan ze weg. En dat geldt voor mij ook. ik ben 63, als bij mij het vuurtje uitgaat kunnen ze me beter ontslaan. [lacht] Heeft geen zin.

6. Op welke afdeling bent u nu het meest trots als het gaat om de geïmplementeerde verduurzaming? En op welke afdeling ziet u nog de meeste verbeterpunten? – waar ligt dat aan?

Shit, ik zou het niet weten, kheb er niet over nagedacht. Nee natuurlijk als je kijkt naar die afdeling daar [sustainability], dan ben ik trots op wat ze allemaal ook aan nieuwe dingen naar voren brengen. Soms komen ze met nieuwe ideeën en denk ik nou petje af. Maar ik vind ook, ik ben trots op de commerciële afdelingen die implementatie van alles waar we mee bezig zijn, als het gaat om dit onderwerp, ook in de markt weten om te zetten naar mogelijkheden voor Stahl. En als je dan kijkt naar productie ben ik heel erg blij en ben ik enthousiast, over mensen die intern kijken van wat kunnen wij daar beter doen? Wat kunnen we daar voor verbeterprojecten doen plaatsvinden? Het zit eigenlijk wel door de hele organisatie heen. Ik ben al blij als iemand op tijd het lampje uit doet. Dat zijn simpele dingen daar gaat het niet om. Ik ben voor de hele club wel. Er is denk ik niemand meer in Stahl die zegt van "het kan me allemaal niks schelen, ik heb met die rotzooi niks te maken". Dat was wel zo, toen we erover begonnen.. - en wie/welke afdeling was dat dan? - Ik weet niet, gewoon de cynische mens is dat. Die zegt van "ik heb t allemaal al een paar keer gezien joh, en al die moderne nieuwlichterij daar moet ik niks mee te maken hebben", ehh, die had je wel door het hele bedrijf heen. Maar ik denk dat door het hele bedrijf met name omdat dat op de niveaus onder mij goed opgepakt is, de regio's en divisies, dat iedereen begrijpt hoe belangrijk dit is. Voor ons en voor de industrie.

[..] Zoals gezegd, dit is een onderwerp wat alleen maar gedragen kan worden door een totale organisatie. Het kan niet zo zijn dat je een apart eilandje hebt, "dat is sustainability, nou dan doe je dat toch lekker jongens, ga je gang en veel succes". En de rest doet gewoon wat ie zelf moet doen, dat kan niet. Veel mee bezig zijn, veel over praten. Denk ik goede vergelijking met health and safety. 50 jaar geleden als iemand met z'n nek in een machine kwam dan was dat jammer. Je hebt die hele ontwikkeling gezien, en nu iedereen is met health and safety bezig weet je wel. Als er een ongelukje gebeurt omdat iemand zn handschoenen niet aan heeft dan is iedereen er pislank over. En hoe komt dat

dan? Omdat zo'n heel bedrijf in die richting denkt. Het is belangrijk voor dit bedrijf, voor iedereen. En dat geldt ook voor dit onderwerp. Het is een groeiproces. We gaan echt gewoon naar een zero-tolerance beleid. Dus mensen die de regels overtreden, kunnen echt geen uitzondering maken, we gaan gewoon mensen ontslaan. Mensen die zichzelf en anderen in gevaar brengen. Het is een maatschappelijke ontwikkeling he, je hoort er overal over.

Interview 2: manager

29-05-2018

1. Hoe zou u de duurzame transitie van Stahl omschrijven?

Ehhhm. Zo dat is meteen een moeilijke vraag. Ehh. Ja, er wordt vanuit, zeg maar als bedrijfsfilosofie, wordt gezegd van wij willen duurzaam ontwikkelen. En dat staat hoog in ons vaandel om zeg maar zorg te dragen voor de toekomst van onze planeet. Dus dat wordt top-down gedragen en ehhh ja binnen R&D merk je daar natuurlijk veel van want wij ontwikkelen nieuwe producten dus wij zijn er druk mee bezig om dat invulling te geven. Een van de dingen die wij doen daar is, we hebben een speciale groep mensen, of eigenlijk eerst 1 persoon die volledig dedicated werkt aan duurzame, en in dit geval sustainable ontwikkelingen. Met renewable materialen. En daar hebben we nu inmiddels een tweede persoon bij gezet vorig jaar. Dus dat geeft ook aan dat we daar nog meer aandacht aan willen geven dan we al doen. En die twee mensen zeg maar, die houden zich bezig met de voorontwikkeling; het zoeken naar nieuwe renewable grondstoffen. En die doen dan een stukje voorontwikkeling, en op een gegeven moment dat stadium van voorontwikkeling voorbij is, dan gaan we dat ook toepassen gewoon in reguliere R&D projecten. Dus dat is zeg maar met betrekking tot renewable. En ehhh een ander groot aspect, en dat is een heel groot aspect van ehh het R&D werk, dat is het, noem ik maar even, het de-toxen van onze producten. Detoxen wil zeggen, schadelijke stoffen eruit halen. Dan wel ingegeven door wetgeving dan wel ingegeven door dat we binnen Stahl ook weer in het kader van sustainability een extra stap willen doen. Dat doen we bijv. voor Leather Finish, met een neo-range. Promoten we, en binnen Performance Coatings EVO-range. Dus dan halen we al pro-actief stoffen eruit die schadelijk zijn voor het milieu. Dus ehhhh en dat is echt een groot gedeelte van de ontwikkelingen die we binnen R&D doen. Ik denk dat het, kan het niet helemaal zo inschatten, maar ik denk minimaal de helft van de projecten, als het niet meer is, heeft te maken met detoxen, of een ander aspect is, wat linkt een beetje aan detoxen, is het verwijderen van stoffen die eruit

kunnen komen als het danwel geapliceerd wordt in de productie van de klant, of in het eindproduct. Dat zijn de zogenaamde Volatile Organic Compounds of substances. En dat is ook een groot gedeelte van het werk wat we proberen te doen om zeg maar dat te beperken. Ehhm. En al die, klinkt simpel, je moet er wat stoffen uit halen en wat andere erin stoffen, maar die stoffen die erin zaten die hadden een bepaalde werking, dus het heeft grote consequenties om die stoffen eruit te halen. Dat betekent gewoon vaak een nieuw product ontwikkelen weer van voor af aan beginnen. Dus het is niet simpel. Ehhh. Nou dat is een beetje hoe wij... Als je sustainability opvat als wij gaan onze producten milieu-vriendelijk maken, want zo vat ik dat dan op, en anderzijds proberen om renewable materialen te maken, dus niet van fossiele brandstoffen. Uit plantaardige olien. En ook daar moeten we weer kijken dat we niet andere schadelijke effecten bewerkstelligen, want je hebt bijvoorbeeld palmolie plantages enzo, wordt er weer een regenwoud gekapt. Dus daar moeten we ook op letten dat we dat niet ehhm op die manier stimuleren. Kijken we naar een aantal producten die gemaakt worden uit koolzaadolie en daar heb je dat effect weer veel minder. Omdat er al heel veel koolzaad is. En de impact op de planet is ook minder. Nou dat dus. Kort antwoord.

2. Wat is uw persoonlijke mening over duurzaamheid?

Ik geloof absoluut dat we daar wat aan moeten doen. Dus ik denk dat het ook goed is dat we daar wat aan doen. Maar ik ehh. ik maak me ook zorgen om als ik zie hoe de hoeveelheid renewable producten die wij introduceren, is zeer beperkt. Omdat het nog steeds economy-driven is, en in het algemeen zijn de producten duurder. En dan moeten ze al een added-value hebben, een speciale eigenschap die we dan kunnen verkopen, maar het is nog steeds niet algemeen geaccepteerd in de markt. Iedereen roept het, he. Duurzaam en sustainable en ehhm. We werken eraan, maar de grote doorbraak is er nog niet. Omdat we allemaal vastzitten in een economische denkwijze, patroon. En daar maak ik me dan wel zorgen om. We zijn nu in principe door het gebruik van, dat gaat dan veel breder dan onze ontwikkelingen hier bij Stahl, als de wereld zijn we al onze fossiele brandstoffen aan het opstoken in auto's, terwijl, daar hebben we alternatieven voor, om auto's te laten rijden. Terwijl die olie, zouden we toch beter kunnen gebruiken om plastics te maken, en allerlei producten, maar goed. Het alternatief is dan plantaardige olie, maar als we allemaal massaal overschakelen op plantaardige olien, dan krijg je wel weer een enorme impact op de planeet he. Want dan moet je zorgen dat je enorme plantages aanlegt. Het is absoluut noodzakelijk om te doen, en het is ook goed om het hier te doen. Maar de grote doorbraak moet toch... Er moet economisch iets... anders gaat het niet gebeuren.

3. Denk je dat deze mening de manier waarop je je team aanstuurt beïnvloedt?

Ik stuur hier in waalwijk 35 mensen aan, R&D waalwijk, en ik ben ook verantwoordelijk voor R&D Leijenfelde, dat zijn 10 mensen in Duitsland, en ik ben verantwoordelijk voor R&D in Paris, Barcelona, zitten ook iets van 11 mensen. En voor Palozollo 4 mensen. Dus een team van een man of 60 ofzo. Ehmhm. Ik kan het niet helemaal beoordelen. Mijn persoonlijke mening geef ik heel af en toe. Maar ik vertolk meer de Stahl mening, die komt voor een groot gedeelte overeen met mijn persoonlijke mening dus dat is op zich niet zo moeilijk.

4. Nu zou ik je graag wat willen vragen over het gedachtegoed omtrent duurzaamheid binnen Stahl. Wat zijn de meest belangrijke concepten, en had u een bepaald verhaal?

Nou er is zeker op hoog niveau een mission statement van we willen sustainable zijn, we zijn een responsible company, we hebben ook dat ehm hoe heet t ookalweer ondertekent. Dat wereldwijd UN huppeldepup. Child labor en dit en dat. Dus daaruit straalt dat wij dat allemaal willen. Wat ik net zei, we hebben binnen R&D twee mensen nu volledig alleen maar op sustainable, dus dat is dan de translatie zeg maar van wat er aan de top gebeurt. En er zijn een heleboel samenwerkingen, announcements, om zeg maar sustainable te ontwikkelen, dat komt vanuit de business. En dat zie ik regelmatig langskomen. - hoe? - via Anne ter Braak van Marketing communications. - dat zijn mailtjes ofzo - Ja met annuoncements he. Zo van Stahl gaat werken met projecten in Mongolie bijv, 1,5 jaar geleden, maar ja ik denk dat er nog wel wat te winnen valt maar dat is denk ik in het algemeen in policies, van de top. Daar zit nu nog wel wat ruimte voor verbetering. Ik kom bij Philips vandaan, en NXP later en daar was het allemaal wat beter geregeld zeg maar. - want hoe ziet het er nu dan uit? En wat zou er aan verbeterd kunnen worden? - Nou ik denk dat er misschien wat meer targets gezet kunnen worden en dat die dan ook topdown door de organisatie gecommuniceerd worden. 'als stahl willen wij 10% renewable, detoxen per 2020' En dan transleren van wat betekent dat voor Business A, B, C, wat betekent dat voor R&D, dat is niet nu. Dat zou je wat meer kunnen kwantificeren. - want wat is er nu wel? - Nu gaat het op projectbasis. Als ik even vanuit R&D kijk. Er zijn allemaal samenwerkingen vanuit de business, die worden geïnitieerd. Met partners die ook sustainable werken, en dan werken ze aan productne. Dus dat is aan die kant. en daar komen dan mededelingen over. maar wat ik vanuit R&D, wij krijgen vanuit de business, elke maand een meeting en die zegt dan wij willen dit dat, zus zo. Daar zitten ook vragen bij van waar ik mee begon, detoxen van onze producten. Dus zo krijgen wij al die projecten binnen. Business zegt in dat product wil ik geen benzeen thyline anumore, ik wil geen tin. etcerea. We krijgen binnen R&D die projecten, en dan op een gegeven moment zijn we klaar en dan oke, detox. En anderzijds, maar dat is ook een beetje vanuit ons eigen perspectief, we hebben twee mensen die groen gedefinieerd zijn. En die initiëren zelf projecten.

Kijken we naar raw materials. En dan ontwikkelen we een product en dan zeggen we tegen de business van hey kunnen jullie het testen, maar ik zie nu ook meer en meer vraag komen vanuit de business, ook voor renewable. krijgen zij dan weer van hun klanten. Dusja, dat gaat via onze normale structuur. Dat is hoe het gaat.

5. Wat voor soort communicatieve bronnen heb je gebruikt om je team aan te sturen richting meer duurzaam-gerichte praktijken? En waarom?

Wij communiceren direct, als wij projecten krijgen dan is er een van mijn managers gaat naar een van onze groep toe en die zegt van dit product moet gedetoxed worden, en dan gaan mensen aan de slag. Er zijn corporate organisatie, en we hebben het UN akkoord getekend, en daar horen een aantal dingen bij, en wat we proberen te doen is zo veel mogelijk renewable materiaal erin stoppen. En dat is ja, echt wat ik net zei een presentatie van dit zijn de targets en dit gaan we doen.. ja nee, ook op projectbasis zijn er statement van we zijn dit aan het doen, maar keiharde targets van dit gaan we doen, oke dat betekent voor R&D dit, en elk jaar opnieuw kijken van waar staan we? Dat is er niet.

6. Wat voor taal nam je aan bij deze communicatie? En hoe bent u tot dit besluit gekomen? Is dit van bovenaf besproken?

//

7. Kan je beschrijven wat voor leiderschapsstijl je hebt toegepast? (Denk aan gezaghebbend, of democratisch, coaching.)

Ik probeer niet keihard iedereen te zeggen wat ze moeten doen, alleen als het nodig is. ik wil zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid bij de mensen neerleggen. Dus wat dat betreft is het een beetje de meer softe kant. Ik ben niet echt van het gezag. Ehm. Ik probeer een soort softe leiderschapsstijl, dat mensen committed zijn en ownership nemen, zelf. Zoveel mogelijk. En waar dat niet lukt, dan zeg ik wel van nu gaat het niet goed. Ik weet niet wat daar precies de benaming voor is. - zou je het eerder richting democratisch willen benoemen, of richting coaching? - het is geen democratie. dus meer richting coaching-achtig ja.

8. Hoe denk je dat de huidige manier van communiceren van duurzame praktijken zijn effecten heeft op je team? Zou je iets liever anders zien?

Ze denken niet negatief over duurzaamheid, dat weet ik zeker. Alle projecten die we doen met betrekking tot detoxing worden enthousiast gedaan. En ik denk dat iedereen daar het belang wel van inziet. Het feit dat we daar zoveel projecten van hebben, zit het eigenlijk embedded in iedereen in de genen. Dat is al jaar in jaar uit van belang. Het renewable stuk, die mensen zijn zeer gemotiveerd, en daaruit, omdat die meer een vrije rol hebben en kijken naar andere soorten grondstoffen, komen daar ook allerlei spin-offs uit om dingen anders te doen en dat is ook zeer positief. De enige frustratie bij de groene mensen is dat uiteindelijk nog steeds voor een groot gedeelte het economische aspect een rol speelt. Dus is het vaak ja en mooi, maar te duur. Maar opzich

die mensen zijn nog steeds enthousiast. ik probeer het gewoon ook zeg maar helemaal te betrekken bij de algemene R&D, niet als single entity. - hoe wordt daarop gereageerd door de andere R&D leden? - Nou er wordt weleens lacherig over gedaan van nou komt weer eens mooi, maar is te duur. Daar worden dan grapjes over gemaakt. Realiteit gewoon, en dat is opzich jammer. En wat je ook ziet is dat heleboel van die groene bedrijven die groene grondstoffen hadden, daar zijn er nu alweer een aantal failliet. Om die reden. En dat is opzich natuurlijk ook heel jammer. Die grote doorbraak. We moeten op een gegeven moment wat. En op een gegeven moment komt het kantelpunt. Maar daar zijn we nu nog niet. Ik meet ze ook, scorecard, van hoeveel groene producten hebben we nou? Detoxen dat is echt een heleboel producten hebben we milieuvriendelijker gemaakt. Dus dat is verder geen issue. Alleen het renewable aspect. - Ja. En is de communicatie eigenlijk over het algemeen wel goed tussen de afdelingen door? Zijn ze bij Marcomm echt op de hoogte van wat jullie doen? - Ehhm dat denk ik niet. Dat zij alles weten. Daar kunnen we wel een stapje in maken denk ik.

Interview 3: director

31-05-2018

1. How would you describe the sustainable transition of Stahl?

I would say it's an ongoing process. I mean, we were always on this route for many many years, and on various topics. Ehm. For the last five years there was more progress because more resources have been saved for that. And let's say these five years, I'm just looking back, there was the biggest progress. Now it is more regular to me. It is more walk-to-talk. But we have to implement more and more as always. It's ongoing. - So you think it's really integrated at this point? - Uhm, well, there is still room to improve. That's clear. I mean we have some basic settings but we for sure could do more. In our daily processes, we could in my area in sustainability and in R&D topics, we could do more, in a way, also improve the business, when business might demand more. But we also have to see that sustainability has various aspects, not everything but it is more than just about renewable sources or something like that. So it depends a little bit on the business in that i see much more progress to the others. But this is logic, because synthetic world is synthetic. And leather is still a renewable material and therefore is more logic and also has more historical background for sustainability. But also has a higher need for the environmental impact. So that's more easy. And for performance coatings there are some nice projects. But this industry is not really, how I see it, not really prepared for that. So its mainly the automotive industry, and the non-leather activities in general for the automotive industries, they are not

pulling. Therefore we are not pushing so much in a way. So made progress, but still more things to improve and to implement more. - so would you say it is a little interdependent on the customers? - Yes. Sustainability and leather is also quite often linked to economics. In a certain part of the sustainability story where it is really linked to for example the yield. You may know in leather the output is the real cost benefit-driver for the tannery that buying a kg selling in per square meter. To make the process more efficient. That is sustainable but they understand it fully as cost economic. But we're already doing things like that. We are just naming it now more sustainability. In this way we are quite rather progressed, and in the other fields its more still performance or cost driven. It depends a little bit on the market, and on cost-analysis. Some are pulling, some are interested, and some are just mainly talking about cost.

2. How do you personally view sustainability?

In leather it is an absolute must, as said, the leather production has a huge impact on the environment. So as a consequence discussion about the value of leather, so when you google for leather production tanneries, you find always nice pictures from marocco, or india, where people are standing in the chemicals. So this is how many people see this industry, therefore there is a clear demand from the industry to improve. And there we are at the frontier, for all the activities we are doing and the sustainability group, and technical support. I would say as a clear muscle, we are there, ehm.. but as said in other topics we could do more. But I see this more from another angle so when this negative things are not fostering the need, i see those as a chance to renew things, to bring new aspects. Example i always bring is when you talk about renewable chemicals, nowadays 90% of our chemicals are crude oil based. And the renewable topic is to take something out of the nature, that's why the fields in germany always get yellow at this time; rapeseed oil. Its a possible source for gasoline, for whatever. This is quite often driven by cost or by european union. But this gives new raw material sources, which are new for us. We develop the last fourty fifty years based on the same building blocks, since the 60s the main is the same. Ethylene, propylene, at the end you come with a coating, what we're producing. But this one gives a new elements, which gives us different properties. So you can see it from both angles, its maybe sustainable, its green, but it also gives something new, you have a new offering. that's the interesting part also. - but the question was more addressed to your personal view, without the view on the company. - I see sustainability as quite important, also from selection of what i buy, how sustainable is this. But as i know the background a little of the life cycle, i have a little understanding, and i see a little bit differentiated. Whether these things are quite modern or just calculated too much. You have to see this realistic, what is possible, what is not possible. On the other side, in newspapers these days about the plastic in the sea. And about this initiative

to forbid plastic straws for example, I think this is a good approach in a way. Other, the plastic bags in the shops. I mean if you do not fix it by law, nobody will really follow it, because it still is the most cheapest version. So I think that by changing laws, this is the only way, otherwise people will not go for the most sustainable, they will go for the cheapest. And this makes sense really. On the other side, i have a little mixed understanding about what is at the moment the value of an electric car. It sounds nice, but i see it as a chemist, when i see the current batteries, what is inside, everybody might have a car like this, is that still really sustainable? compared to the gas line driven industry, the question is how you make this kind of energy. So there is a little differentiate, but in my private life I also make selections based on that. Not really the consequence, I'm not buying bio-cotton or whatever, but i think this is responsible for everybody to buy this things. Otherwise, if the consumer doesn't change, its difficult. If there is no real demand, and for our products, people do not understand, from the consumer industry. Do people really understand what is good and what is bad. And the legislation does not make a big change, they're never align on clear rules. The discussion on food for example what is positive what is negative. There is always discussion, how we can tell the people there is too much sugar. I think it is not manageable in our world. -Yeah its complex - It's complex, so I give you a mixed answer, partly yes but i'm not fully green. I'm a chemist [laughs] so this doesn't fit in.

3. Do you think this view may be influencing the way you manage your team?

Yes for sure, thats clear. If i would not really believe in some of these green ideas, I would not really foster it. But I'm not a green. I think what really makes sense, from my network point of view, and when we really have chances to have success in the market, it is necessary to foster. But on the other side, I think you have to be open honest with these new ideas. Its always, when you check ten offerings, one is getting real success. But you have to try the other 9. Thats a little bit the topic. I think i foster my team in thinking about these ideas, but always filter realistic what is more a value for marketing or what do we really have a chance. All these ideas start quite small, and when you think something is realistic, i think we have really shown that we can make things happen. Thats the way difference. Even if we have rather small competitor in comparison to other companies, it does work for us, that's the nice thing here by Stahl.

4. Now I'd like to ask you something about the discourse about sustainability within Stahl. What would be the important concepts, and did you have a certain story that you used to communicate to the staff?

[works here for four years]

The sustainability manager was in this position 1,5 years when I joined so it was rather new. I think stahl was, I came in from the merger, was also rather

fresh. Also my former company was just starting, so the whole industry were just looking okay, how to create a story, how to set our principles, and how to move. This was more together an alignment of finding on the right way and the strategy. It was quite fresh for in this time, so there was no way in how we communicate because we were just finding our principles, our guidelines, we had no sustainability report. So it was just in the creation phase during this time. It was more like, we had many meetings during this time to find each other and to put up a story and defining what we want. It was more interactive doing. - And what does that story look like now, for you? - Well, ehmm, its that we really have to ensure in our decisions at the end we have to think about this idea, does it improve the overall sustainability index. And we have started this in all directions, we are looking for directions, looking for energy, for waste, for water in the production sites, thats quite important. And we have also started to look at projects. We set up some rules, this is something we have to stop for the moment, ehmm, to think about when we decide for a new project. Just to think about what is the benefit of this new product, in the future, on sustainability for our customer. Is there an improvement? To really make sure, just to understand how they build up as a decision tool, to really filter here ideas. Big companies have already implemented this. For us it is difficult, because we have hundreds up projects. And if you have big ones, then of course it is even more important. But it is implemented. It is more that we spend more time on this. The majority of the projects we are more sustainable, and the projects are getting replaced. Thats for sure. But another steps are needed. Specially with green chemicals, we are in the starting phase, but this is a very young industry. So we as a number one in our industry we have to be a little bit in front. But it takes much longer. The traditional chemistry is established, and the new are quite often start-up companies. It takes its time. Thats the point.

5. What kind of communicative sources did you use to guide the employees towards more sustainable practices? Why?

Powerpoint presentation partly, we had some slides. We have a green chemistry dept. Meanwhile of three guys, and they are implementing these ideas. From the center here, also in the other units. This is an ongoing thing. We have here the main group, which is creating the main ideas. Let's say they say something is relevant, and good, they install it into the other ten sites.

6. What kind of language did you use? How did you come to this kind of language? (Management decision?)

Not really special, i mean, we had some initiatives to make sure we concentrate more and more on these ideas or to select the executed project to think about it more in this direction [sustainable]. But it was for my communication, not different than how i communicate about other topics as well. So it was just one important initiative. Like safety, like others.

7. Can you describe which leadership style you try to apply? (Are you authoritative, or do you like to create harmony, are you more of a democratic type, high-performance paces, coaching?)

In general. I am a moderator type. If this is one of the leadership styles. I'm a moderator, not the clear authoritative one. More a mix of moderating and coaching. That's my style. In most cases. Ofcourse there are exceptional cases. But this is my general style.

8. How do you think the current way of communicating sustainable practices is having its effects on employees? Would you like to see anything differently?

The communication.., Uhhm. No I think we have so far quite good. We have our report, maybe we have to do this again. In the beginning of the implementation, we had workshops. Where people from sustainability and R&D and so on, different groups. I think this was the best to come forward. To really sit and decide on projects and ideas. It's the same with other topics. It was also in safety about awareness. It's the best way to sit and discuss cases that its better implemented. Maybe see nice video's. Nothing against these video's we're doing, but i think in the execution that's more helpful, more practical. Also to implement it in the daily work.

- If i understand this correctly there was not really an agreement in the board of directors on how and what to communicate when it comes to sustainable transition of the company? - Ohh, I mean the topic, the content yes. But not in the way how. - how to engage with your employees - it was more about to implement, to execute the elements. We had to build up the department, make sure that the ideas are getting always brought in, or that we always review in a way. So we installed some stagegate, some milestones for projects, also to make sure that when we for example develop something, we see a certain moment that it is not really sustainable. Do we really want to continue, or do we say this is a showstopper for that. So that's what we have implemented. That's for sure. But yeah, it's a process. As we had other topics to discuss, we had other priorities. We had the BASF integration, this big initiative, was about 2, 1,5 years ago. Then we had other topics that were quite important. It's a little bit a restart with initiatives, and therefore the way of organization things is quite helpful to continue. Otherwise, people will always fall back into their normal behaviour. And this is a continuous learning. Otherwise we cannot change.

5 June 2018

Functie: Ik ben een research chemist, wat eigenlijk inhoudt bij Stahl dat ik verantwoordelijk ben voor de ontwikkeling van onze nieuwe producten, maar dan eigenlijk vanaf het begin. Dus wij maken echt de basis van de producten die Stahl maakt. Veelal zijn dat coatings, voor bijvoorbeeld op leer. En wij zijn dus ook de reactieve kant. Dus gaandeweg in ons research proces hebben we heel veel mensen die mengen verschillende producten, maar wij kiezen echt de bouwstenen.

1. Hoe vaak ben je bezig met duurzaamheid?

Ehmm. Ja echt puur project gerelateerd opvallend weinig. Als ik heel eerlijk ben. We hebben natuurlijk als grondslag ehmm projecten en vanuit daar zijn heel veel dingen al doorgedacht als duurzaamheid. Bijvoorbeeld hoe het oplosmiddel uit, want we willen minder uitstoot van oplosmiddelen. Alles wat wij in Waalwijk eigenlijk maken of ontwikkelen is watergedragen. Dus er zijn wel duurzaamheid stappen die vanuit het project zijn opgesteld, maar het is niet eigenlijk dat ik denk van Oh misschien zou het nog iets duurzamer kunnen. Dus het ligt meer bij de projectaanvraag dan dat het echt het beleid is om het om het ook meteen zo duurzaam mogelijk te maken. - Ja, en die projectaanvragen die komen vanuit klanten? - Ja, kan vanuit alles zijn. We kunnen ze zelf indienen, we hebben weleens gezien van, nou we gebruiken nu een bepaald oplosmiddel of we gebruiken een grondstof waarvan we gewoon weten van ja maar .. over een aantal jaar gaat gewoon die labelling veranderen; die moet eruit. Dan is wel de grondslag is duurzaamheid, komt dan vanuit ons, maar meestal komt het vanuit de klanten die gewoon zeggen van ja de EU zegt we mogen dit niet meer gebruiken, of we moeten 50% minder uitstoot hebben, haal alles er maar uit. En dan doen wij dat. - En stel er komt een klant aan met ehh een vraag over een product of jullie dat willen maken, en het is helemaal niet duurzaam maar het valt wel net binnen de regelgeving, gaan jullie dan ook om de tafel zitten om te kijken of dat duurzamer kan? Of is dat eigenlijk nooit.. - Dit hangt heel erg van de klant af. Als de klant komt met een verzoek met het meest ranzige product wat in China wel mag worden gemaakt en hier niet, ehh, je zit natuurlijk altijd met bepaalde regelgeving, wij mogen hier niet alle grondstoffen gebruiken, maar er worden nog steeds oplosmiddel-gedragen systemen gebruikt. Voornamelijk omdat er nog geen alternatieven zijn. Dus dan zullen we wel kwa essentie kijken van wat voor oplosmiddelen zijn beter? Maar dan wordt er wel degelijk een oplosmiddel-gedragen systeem ontwikkelt. - Wordt er veel gekeken binnen Stahl naar duurzame alternatieven? - Eigenlijk alleen vanuit onszelf. Als wij dus zelf het idee hebben vanuit R&D dat het beter is, maar er wordt vanuit de drive vanuit, wij noemen het altijd de business, vanuit wat

de klanten willen, nee, hoogstens projecten waar specifiek bij staat 'dit moet eruit' of dat moet eruit. Maar er wordt eigenlijk nooit gevraagd van 'maak em maar zo duurzaam mogelijk.' Dan is eerder het verzoek 'maak hem maar zo goedkoop mogelijk'.

2. Doe je dit omdat het bedrijf het je oplegt of omdat je het zelf wilt?

Er is bijvoorbeeld een lijst, dat heet een Restricted Substances List, daar staan gewoon een lijst met grondstoffen in waarmee wij niet mogen werken. Dus die hebben we ook niet op de laboratoria meer. We hebben wel als site het beleid dat bepaalde oplosmiddelen, die gaan er gewoon uit, dus daar mogen we ook niet meer mee ontwikkelen. Dus als een klant zegt, aah gooi dat er maar in, dan kan dat niet. Dus daar zit wel een limitatie aan, maar het is niet dat ik een project krijg waarbij de klant vraagt om een product, waarbij dan Stahl zegt van oh maar als je het nog iets groener kan maken dan doe dat ook maar.

3. Denk je dat een radicale verandering nodig is voor de wereld om meer milieuvriendelijk te worden – waarom?

Ja. Ik denk dat als ik, ik werk nu 8 jaar in het bedrijfsleven, en als ik kijk naar alle trends die ik ook bij stagebedrijven of andere werkgevers door de jaren heb gezien, dan is wat er ook gebeurt, de enige drijfveer is economie. Op het moment dat een EU geen regelgeving aanpast, en zegt, als je dat erin gooit, dan komt er een boete of dan komt er een eng doodshoofd op, dan verandert er helemaal niks. Als er géén drijfveer was geweest vanuit een overheid, dan zouden we nu nog steeds alle producten in oplosmiddelen zitten. En die al 30 jaar geleden in water zijn gegaan. Dat is een beetje hoe ik het ervaar. - Hoe lang werk jij nu bij Stahl - 8 jaar. Maar dat geldt niet alleen voor Stahl, Ik heb hiervoor ook nog bij 4 andere bedrijven stage gelopen en het komt er altijd op neer dat ehh in ieder geval de afgelopen jaren merk ik dat de houding van de gemiddelde burger verandert. Maar als we naar 5 jaar terug kijken dan was het van, das leuk, ik wil ook graag zeggen tegen mensen dat ik het doe, maar als ik er voor moet betalen dan houdt mijn principe daarbij op. En ik denk dat dat nog steeds heel erg geldt.

4. Zou je zeggen dat je duurzaamheid als een positieve of als een negatieve verandering vindt voor Stahl?

Ik denk dat duurzaamheid altijd een positieve verandering is. Hoe zou je het negatief zien? - Duur? - Ja maar kijk als je als bedrijf inderdaad zegt.. Je wil je als bedrijf nooit de markt uitprijzen. Daar zit em inderdaad het kruks. Maar aan de andere kant is het voor een bedrijf als Stahl ook heel belangrijk om het alternatief al te hebben. Want op het moment dat een klant over wil, als je dan moet gaan beginnen met je ontwikkeling, meestal duurt de ontwikkeling van een product tussen de 2 en de 10 jaar, nou als je dan moet gaan beginnen dan

ben je ook je klant kwijt. Dus het is ook belangrijk om het wel te doen, ook op voorhand al. - En gebeurt dat? - Niet zoveel als ik zou willen. Het is voor ons heel gunstig want hoe meer wij producten moeten ontwikkelen, hoe meer werk ik heb. Ik denk dat economie vaak toch de overhand heeft op het stukje duurzaamheid nog. En dat is iets wat globaal zou moeten veranderen.

5. Wat zijn je duurzaamheid-gerelateerde taken?

Specifieke taak heb ik niet. Het komt voorbij. De grondslag van best wel veel van mijn werk is duurzaamheid, maar dan bijvoorbeeld, ik weet niet hoe bekend je bent met de producten van Stahl? - Niet heel bekend - nou om het even heel plat te zeggen, als wij een soort verflaag hebben in water, dan kan het merendeel van water zijn, maar kan ook de minderheid zijn. En hoe minder water je hebt hoe meer daadwerkelijk verf, hoe dunner laagje je op de muur moet smeren, maar ook hoe minder transport je hebt. Want anders ben je alleen maar water op en neer aan het verplaatsen. Maar dat soort projecten komen heel veel voorbij, dus dan zit er wel een grondslag in van duurzaamheid, maar het is niet dat ik denk van ehm er wordt niet tegen mij gezegd van jouw taak is alles groen te maken. Dat is specifiek op de groene afdeling. - want die groene afdeling die wil eigenlijk zorgen, die gaat eigenlijk alle producten testen die er al zijn hoe ze groener kunnen worden? - ja, dus eigenlijk, we hebben een green technology chemist, dat is Frank die zal je nog wel spreken, en zijn werk is aan de ene kant kijken naar ons portfolio en echt te zeggen van nou hierop kunnen we verbeteren, daarop kunnen we verbeteren. En aan de andere kant ook met ons in gesprek te gaan als wij een project hebben, van joh, zou je niet eens kijken of als je dit gebruikt of het dan beter is of niet. En dan dit is, waar hij mee aankomt, altijd vanuit een duurzame grondslag. Of het is gebouwd vanuit hernieuwbare grondstoffen, of het kan achteraf afgebroken worden. Of de stoffen zelf zijn minder schadelijk. Maar algeheel merk ik wel, we gaan steeds meer naar producten label-vrij. En als jij bijvoorbeeld een bio-ethanol koopt in de supermarkt, staat er heel mooi brandbaar op. Nou dat soort dingen willen we niet. Je wilt ook geen doodshoofd op je producten. Als er dan een keer in transport mee gebeurt, of ook de gezondheid van de mensen die ermee werken. Dus we zien wel dat ons portfolio rustig aan steeds label-vrijer wordt, maar de oude producten blijven ook nog steeds.

6. Zijn deze veranderd in de afgelopen 5 jaar? – Hoe?

Ja. Veelal wel overheidsgedreven, als in, grondstoffen die niet meer mogen, dus dan moeten ze eruit, en dan gebeurt het ook. - En niet perse van binnen stahl? dat die drive er binnen stahl meer is gekomen? - Nee eigenlijk ervaar ik die opvallend weinig. Het is wat ik zeg komt zoals ik het ervaar altijd op hetzelfde plaatje uit; het mag, het is wenselijk, mag niet duurder zijn.

7. Heb je het weleens over duurzaamheid met je collega's? Waar hebben jullie het dan over?

Ja. Wat ik bijvoorbeeld al zei, hernieuwbare grondstoffen, nieuwe grondstoffen. Je ziet dat het keuzepakket is een beetje gelimiteerd, en juist nu die groene producten worden ontwikkelt, komen er ook een heleboel mogelijkheden bij en dat geeft ons ook meer mogelijkheden om producten te ontwikkelen. Het is niet eens de dingen die moeten, maar het is soms ook heel interessant om te kijken wat je ermee kan. En dat geeft dan wel een veel breder pallet om mee te werken.

8. Praat je vaker over duurzaamheid nu, dan 5 jaar geleden?

Ja, maar dat is meer berust op stom toeval denk ik. Want onze groene chemist, voorheen, zat op een andere verdieping, en de afgelopen jaren zat hij naast mij, dus dan heb je automatisch meer dat hij dingen ook werken en voorbij komen. - Hoe lang geleden is die green chemist in het leven geroepen? - 5, 6 jaar geleden in het leven geroepen en Frank is er dan een jaar of 4 geleden mee begonnen.

9. Stimuleren jullie ook duurzaam gedrag onderling?

Wat verstra je onder duurzaam gedrag? - Nou, zo duurzaam mogelijke recepten creëren - Mijn afdeling vrij weinig. Nou het is wat ik zei als het de opdracht van het project is dat het moet, dan gebeurt het, maar dat noem ik niet stimuleren, want dat is gewoon stomweg doen wat de ander zegt wat je moet doen. Maar de echte drive van oh, maar als je dit gebruikt is het beter voor het milieu. Nee. Dat wordt eigenlijk bijna niet gedaan. De verschillen zijn vaak te groot - tussen duurzaam en niet duurzaam - precies. - de kwaliteit van de producten? - kan, maar ook economisch of kwa kwaliteit, je ziet bijvoorbeeld dat als er duurzame grondstoffen gebruikt zijn, zijn we altijd gelimiteerd tot 1 categorie. Want als je vanuit een plant chemisch gezien een polymeer maakt, dan heb je altijd bepaalde reactieve groepen, die komen nou eenmaal in die plant voor. En die zijn heel erg gevoelig voor water, En als daar dus water op komt, dan zal het product met tijd kapot gaan. En als je bijv. een autostoel neemt, en er zitten een leren laag op en je knoeit water over je stoel heen. Dan meneer in de dure bmw, wil niet dat dan zijn hele stoel dan wordt afgebroken. Of als je zweet. Er zitten ook nog beperkingen aan de materialen waarmee wij kunnen werken, gewoon omdat eigenlijk, eigenlijk loopt alles achter. Wij zijn de stap, wij zitten ertussen. We kunnen duurzame producten maken, veelal, maar heel veel duurzame stappen, zoals iets in water doen ipv oplosmiddel zijn al gedaan.. Uitstootvermindering dat doen wij ook. Maar onze grondstoffen duurzaam zijn.. Er beginnen pas sporadisch bedrijven te komen die het maken, en het wordt pas interessant wanneer dat allemaal in grote schaal kan. En ja dat is er eigenlijk nog niet. Je moet het een beetje zien als.. je hebt een ijssalon, en je wilt biologisch ijs maken, maar je kan

nergens biologische melk kopen. Dan zul je of moeten zeggen ik wordt Boer, of je hebt een probleem. Moeilijk om dit niet zo technisch te houden [lacht].

10. Denk je dat jouw duurzaam-gerichte taken effect hebben gehad op de organisatie in zijn geheel? Hoe? Of waarom niet?

In zekere zin denk ik wel, want op het moment dat ik een product ontwikkel wat duurzamer is, dan zul je zien dat het in een folder bijv. die naar onze klant gaat, ook als duurzamer zal worden gemerkt. Op het moment dat het beter is, dan is het iets wat meer waarde heeft, dus dat zal je er altijd bij zetten. En naar mate dat met meer producten gebeurt, zul je zien dat onze folders ook meer duurzame producten hebben, dan straalt je ook automatisch meer duurzaamheid uit.

11. Beschouw je jezelf als een actieve stakeholder in het verduurzamingsproces van Stahl? Waarom niet?

Nee eigenlijk niet. Ondanks dat ik er wel veel invloed op heb, vind ik dat te beperkt is. Als ik daar heel eerlijk in ben dan, puur op duurzaamheid gericht, blijft de grondslag nooit duurzaam maar maak het zo goedkoop mogelijk en goed mogelijk. - En hoe zien je collega's dat? - Ik denk dat de meeste dit ook zo ervaren. vanuit het bedrijf. Het is leuk als het er toevallig bij zit, ipv we moeten het echt duurzamer maken. Het is niet de hoofdlijn, het is een neventaak.

12. Hoe zou je jouw persoonlijke duurzame inzet binnen jouw functie beoordelen op een schaal van 1 tot 5? 1 – weinig – weinig tot matig – matig – matig tot veel – veel

3.

13. Hoe zou je de gestandaardiseerde bijdrage aan duurzaamheid beoordelen binnen jouw afdeling op een schaal van 1-5?

2.

14. Wat zou jou kunnen stimuleren om actief meer in te zetten tot een duurzame onderneming?

Dan denk ik dat de hele mindset van de organisatie moet veranderen. Want op het moment zie je dat elke drijfveer is economisch. Bijna elk project wat wij krijgen, omdat het een commercieel bedrijf is zit er een gedachte achter van we moeten hier winst mee maken. Maar er wordt nooit gekeken van oke, als we nou echt een beter product maken dan mag die marge iets lager. Dus zelfs als ik een product zou ontwikkelen wat acceptabel duurzaam zou zijn, zou dat in het proces worden tegengewerkt, als het niet economisch de beste oplossing is. Dus in mijn optiek heb ik alle invloed, want uiteindelijk alle producten komen bij mensen zoals ik vandaan, maar het wordt tegengewerkt

vanuit de organisatie omdat het dan iets minder verkopen kan opleveren, of een iets lagere marge. En dat is dan toch niet wenselijk. - Vanuit welke hoeken hoor je tegengeluiden? - Eigenlijk op het moment tussen wat ik ontwikkel, daar zit een afdeling in tussen mij en de klant. En die afdeling die maakt van het product wat wij op het lab maken, een product wat de klant uiteindelijk kan toepassen. En vanuit die afdeling, dus de mensen die contact hebben met de klant, daar wordt het vaak tegen gehouden. Of al compleet afgeschoten of tegengewerkt. - hoe denk jij dat die mindset bereikt kan worden voor stahl? - Een combinatie van meer je best doen voor klanten die ook bereid zijn die mindset te delen. Ik denk dat de mindset er vaak wel is, om uit te dragen maar dat de toepassing moet worden verbeterd inderdaad. Dus dat we soms de keuze maken van oke, als het met het bedrijf goed gaat, dan hier maar eens een lagere marge maar misschien in een product waar in de toekomst veel meer zou kunnen opleveren en minder korte termijn. Maar ik denk dat dat met duurzaamheid altijd korte termijn tegen lange termijn aankomt. Ik denk dat dat de hoofdzet is, dat er meer langer-termijn moet worden gedacht. - en heb je het dan specifiek ook over die afdeling die met de klant bezig is, dat vooral zij ... - eigenlijk geldt dit, als ik het zo doortrek, overal voor. Niet alleen de producten die wij ontwikkelen, maar ook bijv hoe de hele fabriek gedraaid wordt. Uiteindelijk als dingen op de langer termijn worden bedacht en niet van hoeveel winst maken we dan volgend jaar, maar wel wat kunnen we er over 10 jaar mee, ik denk dat eigenlijk niet eens alleen Stahl, maar dat de hele wereld die verandering moet maken. Binnen stahl zeker. eigenlijk al bij de grondslag van onze projecten een langere termijn visie zou moeten zitten.

15. Hoe communiceert jouw manager met jou als het gaat om duurzaamheid? Weinig. - Zit het dan in mailtjes, nieuwsbrieven, of meetings? - Nee, eigenlijk nooit. Wij hebben een afdeling waarbij mijn manager eigenlijk ook de rol van de baas van mijn baas vervult. Heel veel dingen worden bij ons zelfstandig gedaan. Dus dit soort communicatie wordt eigenlijk meer aan ons over gelaten. - is dat ook zo gecommuniceerd? - dat zit ook in onze functieomschrijving ja. Ik ben verantwoordelijk voor mijn eigen projecten. En pas als ik ergens tegen aan loop, of iets wil bespreken, dan grijp ik naar mijn manager. - en is er ook weleens besproken van he wil jij een duurzamer product maken, dan zou dat mogen? - nee. - waar komt dat dan vandaan, dat je dat toch besluit te doen? - soms is het een stukje nieuwsgierigheid, gewoon; kan het? ik ben een onderzoeker, en dat vind ik zelf heel leuk. Soms is het gewoon om jezelf een beetje uit te dagen, en ook ja je denkt er ook over na. Aan de ene kant voor de wereld, maar aan de andere kant ook gewoon.. als je een product waarvan ik weet van ja 'is leuk maar over een jaar komt het weer terug en dan moet ik hem weer aanpassen', dan doe ik twee keer hetzelfde werk dus dan denk ik liever op voorhand van nou dit gaat wel langer mee, dan doe ik het wel zus en zo. - en dat is een minder duurzaam alternatief

neem ik aan - nee dan ga ik eigenlijk voor het duurzame alternatief omdat ik op voorhand al zie van als ik die route in sla - maar dat is een duurzame route? of begrijp ik je verkeerd, want als je een product hebt op water dat gaat minder lang mee .. - nee nee sorry ik bedoel het anders. Ik bedoel niet het product wat uiteindelijk langer of minder lang mee gaat, ik bedoel de levensduur van het product in de fabriek. Jaren geleden was er een oplosmiddel hier, carsiopeen, dat is eruit gehaald, en dat is vervangen door eentje die later ook als carsiopeen is bestempeld. Tegenwoordig kijken we gewoon naar die lijnen die overeen komen, van ja over 5 jaar mag die ook niet meer, dan gaan we voor iets wat dat ook niet heeft. Dus het is meer de levensduur van het product als zijnde hoe lang kan je het verkopen op de markt. En niet hoe lang het leeft op je schoen.

16. Is er iets wat je manager kan doen om je meer te motiveren?

We zijn opgesplitst in twee afdelingen; de minder groene afdeling en de groene afdeling, en ik denk omdat wij beide onder dezelfde leidinggevende vallen, dat juist dáár mijn leidinggevende beter een brug in zou kunnen zijn. Ik zit er nu toevallig naast, dus dan zijn die lijntjes wat korter, maar voor de mensen die op een andere verdieping zitten, of zelfs om producten te ontwikkelen denk ik dat hij daar beter een rol zou kunnen vervullen.

Interview 5: employee

7 June 2018

1. Hoe vaak ben je bezig met duurzaamheid?

Elke dag. Nee ja dat is 100% inderdaad.

2. Doe je dit omdat het bedrijf het je oplegt of omdat je het zelf wilt?

Ehm. Deze baan kwam op mijn pad 4 jaar geleden. En dat is dan op dat moment niet opgelegd, maar het is de keuze. Maar is het is nu zo ver zo, dat als zij zouden zeggen van ik wil graag stoppen met duurzaamheid, en ze zouden zeggen je moet terug naar normale R&D zou ik actief gaan zoeken naar een baan in de duurzaamheid. Omdat ik gewoon zie, het boeit mij enorm zeg maar. Ik ben ook zeker buiten werk om ook bezig met ontwikkelingen die er plaats vinden op dit vlak. Omdat het gewoon echt heel interessant is voor de toekomst.

3. Denk je dat een radicale verandering nodig is voor de wereld om meer milieuvriendelijk te worden – waarom?

Ja, naja de huidige economie is ehm. ja hoe zeg ik dat nou het mooiste. We hebben heel vaak een product en dat consumeren we en dat is lineair, en we

weten eigenlijk niet zo goed wat het eindpunt van het product wat er mee gebeurt. En we hebben ook niet het idee van dat we daarvoor gaan betalen. Als een product een slechter einde heeft, end-of-life, als dat een slecht end-of-life is gaan we daar niet meer voor betalen dan voor een goed product. En dat zie je nu bijv ook met die plastic soup he, niemand heeft beseft, iedereen dacht plastic fantastic, geweldig materiaal, duurzaam, goedkoop, sterk, je kunt er van alles mee. Heel veelzijdig. Maar men heeft even niet in de gaten gehad wat er gebeurt als het uiteindelijk in de zee terecht komt, en in het milieu zeg maar. En ik denk dat dat het voorbeeld is, en dat is niet het enige voorbeeld waarbij je ziet van 'ok, we moeten als mensheid gaan beseffen van als we dit product gebruiken, wat gebeurt er dan als ik het weggooi'. Mijn schoenen, die discussie heb ik wel vaker, schoenen kun je, je kunt leer dus zo behandelen dat het heel lang mee gaat, misschien wel 10, 20 jaar. Maar is dat nodig voor een schoen? Want mijn vriendin draagt em 2 jaar. En gooit em daarna weg. Dus misschien moeten juist naar een schoen die helemaal niet zo duurzaam is. Misschien is leer wel een veel te duurzaam materiaal, om het zo te zeggen, duurzaam in de trant dat het lang mee gaat. Moeten we naar iets wat veel sneller afbreekt. Ik denk dat materiaal kennis heel belangrijk gaat zijn, om te beseffen van, als we echt terug willen naar een minder grote voetafdruk, als we beseffen waar onze materialen vandaan komen en wat voor impact ze hebben op het milieu. Ja moeten we gewoon veranderen, heel simpel. Dat staat op het even. Voor mij is dat niet.. Wat is een mooi voorbeeld, ik was afgelopen donderdag naar een beurs, de EU-tech, dat is een grote beurs waarin een nieuwe technologieën worden besproken, waar ik in actief ben, daar zul je ook dingen als innovatie binnen de duurzaamheid tegenkomen. En natuurlijk renewable is heel interessant he, maar renewable betekent ook dat als je materiaal uit planten moet gaan maken, dat is nieuwe chemie. Dat betekent kost heel veel geld, heel veel tijd, en resource, en je weet je hebt geen kennis, dus je hebt geen historie dus het is een best wel complex proces. Dus wij hadden een proces bedacht van nou we gaan gewoon plantaardige olie in die grote kraken waar we anders gewoon echte olie in stoppen, en dan kunnen we gewoon alle producten die wij hebben, die dus eigenlijk uit aardolie ontstaan, kunnen wij plantaardig maken, bio-based, en op die manier kon je dus alles bio-based maken. Maar toen dacht ik van ja dat wil ik niet. Straks denken mensen, ohja nou dan kunnen we gewoon op dezelfde voet doorgaan, en ik ben te goed bezig. En ik denk dat dat besef moet verdwijnen. We moeten heel goed beseffen van, ik pak een rietje en heb ik dat echt nodig op dat moment, of kan ik net zo goed een beker pakken ik noem maar wat. En daar zit gewoon heel veel verandering in.

4. Zou je zeggen dat je duurzaamheid als een positieve of als een negatieve verandering vindt voor Stahl?

Positief.

5. Wat zijn je duurzaamheid-gerelateerde taken?

Zoals ik al zei ik ontwikkel nieuwe producten, op basis van grondstoffen die uit hernieuwbare bronnen komen dus plantaardige materialen, maar ook gerecycled, of koolstof opvangen. Je kan ook co2 uit de lucht halen en dat in een product stoppen bijv. Dat zijn echt typische voorbeelden waarvan je zegt van nou, op die manier ben ik bezig met het milieu. Met nieuwe producten ontwikkelen die waarschijnlijk in de toekomst beter zijn voor het milieu om het zo te zeggen.

6. Zijn deze veranderd in de afgelopen 5 jaar? – Hoe?

Ehm. Uitgebreid. Kijk ehm, ik denk afgelopen vijf jaar was het een novelty, was het iets wat he, we wisten dat we dit moesten ontwikkelen, maar je liet daarmee zien dat je vooraan liep, maar dat was vooral een soort van 'kijk wij hebben dit' 'wij doen dit'. En nu zie je echt dat mensen de vraag hebben van 'oke we weten nu dat je het doet, maar we willen het ook zien, of zelf testen of proberen'. Dus je ziet dat het meer toegepast worden om het zo te zeggen. Toegepaste chemie terwijl het misschien eerst een beetje showcase was. Dat zie ik wel, ja.

7. Heb je het weleens over duurzaamheid met je collega's? Waar hebben jullie het dan over?

Ja. Zoals ik al zeg ik heb het heel vaak over de toekomst. En ik vind de circulaire economie heel erg interessant, he dus praten over wat je zegt he hoe gaan wij grondstoffen op een andere manier gebruiken. Dus daar heb ik het dan voornamelijk over. Ehm. Ook energietransitie is iets wat een hot topic is, waar ik het over heb. Hoe gaan we dat redden, en willen we van het gas af. Gaan we dat daadwerkelijk redden.. Kunnen we alles elektrisch doen? Met windenergie en zonne-energie, dat soort zaken. Daar hebben we het wel veel over. Gewoon hoe andere bedrijven bezig zijn om zo'n klein stukje van de puzzel te pakken en op te lossen. Ik vind bijv afval naar producten heel erg interessant, dat je ziet dat mensen daar heel erg mee bezig zijn. He, ik pak een limoenschillen en extraheer daar bepaalde chemicalien uit en die kan ik als diesel gebruiken in een grasmaaier. Noem maar wat weet je wel. Het zijn kleine stukjes maar ik verwacht wel dat die kleine stukjes tot een groot geheel wordt. Dus daar heb ik t dan voornamelijk over. De innovatie binnen dit vakgebied.

8. Praat je vaker over duurzaamheid nu, dan 5 jaar geleden?

Ja, ehm, wel meer dan 5 jaar geleden. Toen ik ermee begon, ik denk dat daar niet heel veel verschil in zit. Ben 4 jaar geleden begonnen, en dat is wel relatief constant gebleven. Daarvoor wel minder. Ik heb hier wel mijn passie in gevonden inderdaad ja. - Want je werkte voor die 4 jaar ook al hier [bij stahl]?

- Ook al hier, maar niet specifiek voor duurzaamheids doelen. Kijk nogmaals wat noem je duurzaamheid, als je zegt ik ga een toxische grondstof vervangen voor een niet-toxische. De definitie voor jou voor duurzaam is niet-duurzaam maar dat is ook al wel leuk he, als je zegt van nou ik heb een beter product gemaakt omdat ik iets eruit heb gehaald wat schadelijk is. - duurzamer. - Ja, precies. Maar niet specifiek voor wat ik nu echt doe, wat ik zie als de toekomst. [duurzame toekomst]

- hey, en je omschreef net al een paar steekwoorden he, energietransitie, circulaire economie. Zijn dat terugkomende concepten die je gebruikt? - ja - En is er ook een bepaald verhaal wat je verteld? - Ja, altijd. Ehm, kijk energietransitie doe ik minder mee, want wij hebben natuurlijk een beleid binnen Stahl, daar begin ik altijd mee. We hebben die drie punten, ze zitten ook in het sustainability goal, eigenlijk als je het omschrijft zijn er drie aspecten; ene kant ga je kijken naar veiligheid voor mens en milieu, binnen het bedrijf maar ook extern he. Dan heb je tweede topic, kijken naar de grondstoffen, er staat renewable in het rapport maar ik vervang het altijd voor niet-lineair resources. Dus daar refereer ik al naar het circulaire toe, omdat ik denk dat niet alleen gaat over bio-based maar ook over recycling, en over waste to chemicals, of afvangen van co2 uit de lucht, dus dat is veel breder. En dan natuurlijk het laatste topic is dan reduceren van greenhouse gases, maar ik focus altijd op het tweede topic, dat is mijn startpunt en dan mijn verhaal is altijd. Ik probeer eerst altijd definities te stellen, van wat stel ik nou als zijnde circulair, wat bedoel ik daarmee, Ellen MacArthur Foundation gebruik ik vaak als presentaties en dan laat ik die mooie cycli zien he. Biologisch en materialen cycli. En dan ga ik naar ons productportfolio toe, waar dat zou passen. En waar mijn verhaal altijd is, is dat men graag onze voetprint willen verkleinen he, ik zeg altijd duurzaamheid ene kant is, heb daar een hele mooie definitie voor gevonden, dat ging over dat je improving people's lives, with respecting the limits of nature. Iets in geest, gejat van Shell ooit. Maar ehm wij willen nog steeds als mens steeds beter en mooier, maar ik vind het dan fijn om te kijken van kunnen we in de tussentijd ook dat product zoveel beter maken dat het ook beter is voor het milieu. Dat het niet alleen maar kijken naar gewin voor onszelf. We hebben een milieu, en onze kinderen moeten daarin kunnen leven. Dus dat is altijd wat ik zeg, en dan zeg ik altijd van, binnen ons bedrijf zijn we dan opzoek naar andere bedrijven die in samenwerking... hoe zeg ik dat altijd.. ik doe twee axes he, we kijken altijd binnen onze producten naar dus die carbon-source, renewable of lineair, en emissies voor gezondheid, dus dat misschien voor duurzaamheid minder verhaal. Maar ik zeg altijd nou onze producten liggen eigenlijk binnen die maten [wijst op papiertje], als je nu kijkt zullen we producten hebben die heel veel emissie bevatten en vooral lineair zijn kwa koolstof en we willen met stahl zo die trend maken dat we minder emissies hebben, en meer circulaire

koolstof gaan gebruiken. Daar begin ik altijd mee. En dan zeg ik van wat is dan precies bio-based, en dan heb ik hoe kan je het meten, koolstof 14 datering, dat soort zaken, maar via dat kan ik ook altijd zeggen dat je ziet dat we de traditionele bouwstenen daar mixen we steeds vaker van. Laat ik altijd een grote berg met lego zien, en dan zeg ik altijd van nou dit zijn de bouwstenen die we nu gebruiken en daar verdwijnen steeds bouwstenen omdat ze gevaarlijk voor onze gezondheid zijn, of noem het maar op, en daar tegenover staat de andere doos en minder bouwstenen maar die worden wel steeds bijgevuld, elke maand komt daarbij. En ik laat zo'n mooi plaatje zien, dat hier, hebben we wel een tekening van de lego, dus ik weet hoe ik een auto moet maken met de bouwstenen die ik heb, en hier heb ik nog een blanco vel, iets wat nog niet bekend is. En ik zeg altijd van dat is de kracht van deze steen, dit is standaard, en hier kan je snel producten ontwikkelen maar je wordt niet verrast door iets bijzonders door iets nieuws. terwijl dit is iets bijzonders, je kunt met deze stenen iets maken wat nog nooit eerder gemaakt is. En dat is wat ik altijd zeg. En daarbij zeg ik altijd van ik probeer het niet als twee aparte dingen te zien, maar je kan het ook zien als je pakt deze berg, die doe ik bij die berg op en dan is deze berg groter zeg maar. Renewable of bio-based chemistry, het is nieuwe chemie, dus je kunt rare dingen verwachten, echt oplossingen verzinnen door die problemen die huidige bouwstenen hebben, en daar doel ik altijd op. Dus wij gaan ook echt niet voor producten die 100% duurzaam zijn, of 100% bio-based maar we gaan voor producten die een oplossing bieden voor problemen die we nu hebben. En daarmee hoop ik altijd een met een zo hoog mogelijke renewable content, om het zo te zeggen. 40, 50% te kunnen halen. Dat is eigenlijk altijd mijn verhaal zeg maar. Altijd nog steeds performance, want dat blijft belangrijk voor de klant. Klanten willen niet 3, 4 keer betalen en niks daarvoor terug zien. Daar is zelfs een mooie term voor geloof ik he, dus als je een product hetzelfde uit ziet maar de een is wel duurder dan de ander, maar men kan niet terugleiden waarom dat andere product duurder is, dat ze dat niet voor betalen. En dat is mijn verhaal eigenlijk. Dus ik ben bezig met het zoeken van deze bouwstenen en te begrijpen hoe ik hiermee kan bouwen en iets kan maken wat wij hier binnen Stahl nog niet hebben. En dat kan ik ook puur met deze bouwstenen doen maar dat red ik het waarschijnlijk niet, dus ik meng het met deze, maar uiteindelijk hoop ik wel dat ik genoeg heb aan deze. Maarja dat is gewoon niet zo. Ik ben altijd heel visueel ingesteld, ik ben zelf dyslectisch dus ik schrijf zo min mogelijk. Bij presentaties heb ik eigenlijk altijd alleen maar plaatjes. - ik ben wel benieuwd naar je presentatie - kan ik je doorsturen, geen probleem.

9. Stimuleren jullie ook duurzaam gedrag onderling?

Nou ze maken er wel grapjes over dus ik denk wel dat ik he, andersom werkt het ook, ze maken grapjes over duurzaamheid, dus ze beseffen heel goed dat

ik ermee bezig ben. En ja, natuurlijk, dus ik stimuleer het wel maar ben niet pushy. - hoe stimuleer je het dan? - Ik ga opzoek naar nieuwe grondstoffen en die grondstoffen probeer ik dan in de groep aan te prijzen als zijnde van nou dus het werkt niet alleen omdat duurzamer is maar ook omdat het beter werkt voor het uiteindelijke product wat je maakt. Dus he, dat probeer ik op die manier te stimuleren. En gedrag? Ja, nee, ik denk dat dat meer .. duurzaam gedrag stimuleer ik niet echt. Het is niet zo dat ik zeg van je moet je bekertje opbergen ofzo. - en als ik het anders stel, duurzaam denken, dat je mensen probeert te overtuigen .. - het enige wat ik zeg als er dus klanten komen en mensen willen het verhaal horen wat ik te vertellen heb, dan vertel ik het. dus ik vertel maandelijks minimaal 1 of 2 keer wel aan mensen van wat we doen. En wat we onderzoeken. Gisteren nog een verhaal verteld over bio-afbreekbaarheid en dan ga je gewoon beginnen met de feiten, omdat dat niet voor iedereen bekend is. Ik denk dat mijn stimuleren is gewoon de juiste feiten presenteren en een beetje de verwarring wegnemen van mensen. Dat is denk ik waar ik voornamelijk op inzet.

10. Denk je dat jouw duurzaam-gerichte taken effect hebben gehad op de organisatie in zijn geheel? Hoe? Of waarom niet?
Het is een combinatie he. Ik denk niet dat alleen puur mijn taken geleid hebben tot. Maar denk wel dat mijn taken erbij horen. Dat is anders he, dat. Ze hebben op een gegeven moment besloten van we willen meer op zoek naar de juiste grondstoffen, en hoe ze passen binnen ons portfolio, en daarvoor hebben ze mensen aangenomen, dat ben ik. En ik heb ook de vrijheid gekregen om daarin te zoeken, en daarmee heb ik producten ontwikkeld. Dus er zijn wel degelijk producten op de markt, binnen Stahl die door mij ontwikkeld zijn. En zodoende wel terugkomen in de sustainability report. Natuurlijk, mijn producten maar dat zou ook iemand anders hebben kunnen doen. Maar omdat ik deze taak heb, het is niet uit mijn hand gekomen om het zo te zeggen.

11. Beschouw je jezelf als een actieve stakeholder in het verduurzamingsproces van Stahl? Waarom niet? En hoe zien je collega's dat?
Ja. Dat is geen probleem. Mensen komen ook altijd bij mij als er mensen zijn met vragen over duurzaamheid, of mogelijke projecten, dan zullen ze mij altijd daarbij betrekken.

12. Hoe zou je jouw persoonlijke duurzame inzet binnen jouw functie beoordelen op een schaal van 1 tot 5? 1 – weinig – weinig tot middelmatig – middelmatig – middelmatig tot veel - veel
Ik denk dat het heel hoog is. Gedreven ben ik zeker, en dat komt niet door mijn baas. Puur omdat ik het super interessant vind. 5.

13. Hoe zou je de gestandaardiseerde bijdrage aan duurzaamheid beoordelen binnen jouw afdeling op een schaal van 1-5?

5.

14. Wat zou jou kunnen stimuleren om actief meer in te zetten tot een duurzame onderneming?

Ik denk samenwerking vind ik altijd heel erg he, dus duidelijke doelen, en in samenwerkingsverband vind ik altijd heel fijn. Je doet het samen, met een duurzame partner, dat is interessant want je kunt elkaar optrekken. Dus dat is wel degelijk iets wat mij zou kunnen stimuleren om meer te doen. - en heb je het dan over 1 iemand of over 6 mensen - Naja een team is een team, dat kunnen 2 mensen zijn maar ik vind het altijd wel lekker om met meer mensen te doen. Maar goed, nogmaals, ik bedoel meer van een projectpartner he dus het kan ook een klant zijn of iets dergelijks. Dat kan best zijn dat je dat met hier een klein teampje doet, en daar. Dat werkt vaak wel lekker. Ipv individueel met een project op papier bezig bent. - want hoeveel mensen zitten er nu in de green r&d? - op papier zijn het er 3, ben ik en nog 2 mensen die ik begeleid. Maar ligt er een beetje aan wat je groen vindt, en mensen gebruiken, zoals ik al zeg, ik stimuleer.. als een groen product ook een bepaalde functie heeft binnen niet-groen, die een oplossing biedt voor een probleem, dan is er natuurlijk geen reden toe om dat product niet te gebruiken, ook daar. En dat zie je wel gebeuren, dat er wel producten worden ontwikkeld die niet voor duurzaamheid worden ontwikkelt maar gewoon voor performance. Maar waar toch een groen component in zit. Nou dat vind ik alleen maar mooi. Dat wil ik ook. En dat is dan natuurlijk geen directe collega dan. Op papier zijn het 3 man, maar als je verder kijkt zijn het er veel meer.

15. Hoe communiceert jouw manager met jou als het gaat om duurzaamheid?

Ehmm. Ik heb meerdere managers. Als je kijkt Mike Costello is ook lange tijd mijn manager geweest. En in dit geval is Wouter Schuddeboom mijn manager, Ralph Blach is een tijdje daarvoor mijn manager geweest. Kijk Costello zit op hetzelfde vlak als ik, die is 100% met duurzaamheid bezig, die vraagt vooral van waar ben je mee bezig, wat is de status, hoe denk je erover. Maar altijd vanuit een positieve insteek, 'ah leuk dat je ermee bezig bent'. En ik denk Wouter is meer afwachtender. Hij is natuurlijk naast mij, de groene chemie, heeft ie ook de traditionele chemie om het zo te zeggen. En hij moet natuurlijk wel zijn resources zo verdelen dat de producten die uiteindelijk op de plank komen ook worden verkocht. Dus als hij zegt duurzame r&d heeft voorrang en we gaan daar heel veel prioriteit aan stellen, maar uiteindelijk blijkt dat daar .. de klant is nog steeds wie bepaalt of een product wordt afgenomen. Wij kunnen wel zeggen het is geweldig maar dat bepalen wij niet. Wij promoten het wel, maar het is nog steeds de klant die dat doet. Dus ik zie

wel dat hij wat terughoudender is. Hij moet wat meer overtuigd worden of iets wel of niet goed werkt, dan een Costello. Maar hij staat er wel voor open. Het is niet dat je zegt van negatief, maar kritischer om het zo te zeggen. Ralph laat iedereen wat vrijer. Hoe moet ik dat zeggen? Zolang het niet negatief/positief in zijn optiek is, dan is het ok. Het is bij hem wel vaak ok. Hij is niet kritisch, Wouter is kritisch. Die vraagt is het nodig, is het echt beter, is er wel genoeg voorraad. En Ralph die zegt van, zijn de ontwikkelingen goed? Ja. Oke. Die laat je daar vrijer in in dat opzicht. Ik heb liever een kritisch persoon tegenover mij, dan iemand die zegt van ik heb er eigenlijk geen mening over wat je doet, dus ga gewoon lekker verder. Dat is ook niet iets wat ik altijd heel fijn vind. Dat zijn de twee grootste verschillen die ik bij deze twee personen denk, zeg maar.

Kijk duurzaamheid is natuurlijk, je kan duurzaamheid als apart topic binnen stahl. Je hebt een duurzaam product en een niet-duurzaam product. Het duurzame product wordt anders behandeld. Want het duurzame product is misschien niet zo goed, of het mag duurder zijn. Grondstoffen zijn nog niet op voorraad. Terwijl aan het niet-duurzame product hele stricte regeltjes zitten, wordt dit bij dat product niet gedaan. En hij is daar best wel kritisch in [wouter] als dit niet presteert, dan gaan we voor die. Pragmatischer. Duurzaamheid is niet het topic van daarom gaan we voor dit product, nee het moet ook wel degelijk presteren. Zelfs als iemand aan de overkant [huub] heel graag wil dat we alleen maar duurzame producten op de markt brengen. Als het aan huub zou liggen, echt waar, dan komt hier geen product meer uit de plant waar geen bio-based materiaal in zit. of waar geen petrochemische grondstof in zit. Maar hij beseft ook dat dat niet werkt. Zo slim is ie ook wel. Dat gaan we niet verkopen blablabla. Duurzaamheid zit ook dat aspect in he, dat je weet nog steeds profit te maken he. People planet profit. Dus hij beseft dat. Wouter is echt een persoon die kijkt naar performance, en werkt het, en minder naar wat brengt het inde toekomst. Ok, ik begrijp dat het nog wat aanpassingen nodig heeft.

16. Is er iets wat je manager kan doen om je meer te motiveren?

Meer mensen. Nee, zoals ik al zei, dit is al mijn passie, vind het leuk. Hoe meer vrijheid hoe meer.. Ik houd van vrijheid, dat ik gewoon mijn eigen ding kan doen. Samenwerkingen aangaan met andere bedrijven. Dat vind ik leuk. Maar die vrijheid krijg ik al wel ja. Maar op dit moment ben ik best wel tevreden. Ik word niet geremd in zoverre.

Interview 6: employee

7 June 2018

1. How often are you acquainted with sustainability?

For my function every day, every single minute I will say.

2. Do you do this because it is obligated or because you want to?

That's something I really really want to. - But it's also obligated right? for your function - Yeah.

3. Do you think radical change is necessary for the world to become more environmentally friendly? – Why?

I do see the, now, the movement of the whole society is going more environmentally friendly. And in terms of sustainability. But those changes can be in the short-term, but it will be a really long term. People have to put their effort on it. But to answer your question, yes, it is not only from us, like chemical suppliers as a basic manufacturing level. The whole society should pay attention I will say. It is necessary because, I will use the sentence what I heard from the market: they say the music of the world now is sustainability. So that basically means people like to listen music ofcourse, so this is like a mainstream. People are all looking for it, sustainability, it's not only for the market but it's also for the further generation. It's not only for environment its also for the human being. So Human being wellness, and society and cultural as well. It's not only focussed on the environment or carbon emissions. Why because we have a future, we care about our kids. That's the definition for sustainability i will say.

4. Would you say you perceive sustainability as a positive or a negative change for Stahl?

Definitely positive.

5. What are your sustainability related work tasks?

All my work is related to sustainability ofcourse, because I'm part of it. If I remember correctly, from 2012 Mike costello, my boss, he is part of the big management team. It's a really big shift for the internal company. Really take care of this part sustainability as a big strategy. And how my work relates is, I joined Stahl less than one year, 10 months so far. And my position here is also new. I work closely to business site, marketing, and also internal. So my function will be more like coordinating the projects from business site, put the internal effort together. And to be able to be proactive. So Stahl is not only follow the business, and somehow we are able to proactive. - to proactively

activate sustainability in the market - yeah. - And you also said something about, making sure sustainability is internally - internally effort you mean? why? - How? - I will give one example. How the r&d dept works, there is one big part that follows the requirement of the customers. So then they change our products, the properties, whatever, depends on the customer. But nowadays we see we do have another part, a strong part, which is we are capable to do the research which is beyond the market. So we actually are preparing what the market is looking for in the future. Let's predict in 2020 formaldehyde will be one of the main target in the restrict substances list. Then the manufacturing site will say, Ah we will eliminate formaldehyde. And if we are proactive, that's something we are doing, we are preparing our products without formaldehyde. Then in certain time, when the market says, we can say here we go. - do you think that's enough? - i will say never enough, those kinds of things. This is really strange i will say. But it depends on how you define "enough". But i do already see this is a big improvement in stahl already. - Can you be a little bit more specific on what is currently being implemented within stahl with regard to the other departments? - The business site, which is focussed on product manager, they are walking closely to r&d so they update each other about projects, we call peeling projects. Me, sustainability dept is also close to this group. Because for example my function i need to get the information, I need to get the feedback, I need to have the summary. Then I'm able to put the summary, i make the summary, i have to put the summary into our market strategy. So it's a big big group. Although sustainability is me, Ingrid, Mike, and also campus managers, but i really working in a big scope. So everybody here is part of sustainability in stahl. Also r&d they have a green chemistry. Frank is part for the future. And then we have a waste-water guy. Scientist for the waste-water. That's also downstream for our products. So we're not only looking for production like from the raw material, but we are also trying to look for to the influence of the products to the waste, and what I'm doing is I'm looking for the whole supply chain. Because I will say again we're looking for the transparant supply chain. I am doing a very useful item, which is LCA, life cycle assessment. This is a methodology which allows you to look into the whole supply chain, from the raw materials to the end-of-life. So LCA thinking is really important. And I'm happy I'm working on the projects with that. And also I do see Stahl people like maybe they did not look at the LCA because they are not touching this field. But when I talk to them I really think, r&d will be part, and raw material will be purchasing, because LCA is looking for the whole supply chain, but it also gives feedback. How can you improve for your production. Start from raw material purchasing people.

6. Have these changed over the past 5 years? – In what way?

// What are you currently working on. =====

Can you be a little bit more specific on what is currently being implemented within stahl with regard to the other departments? -

The business site, which is focussed on product manager, they are walking closely to r&d so they update each other about projects, we call peeling projects. Me, sustainability dept is also close to this group. Because for example my function i need to get the information, I need to get the feedback, I need to have the summary. Then I'm able to put the summary, i make the summary, i have to put the summary into our market strategy. So it's a big big group. Although sustainability is me, Ingrid, Mike, and also campus managers, but i really working in a big scope. So everybody here is part of sustainability in stahl. Also r&d they have a green chemistry. Frank is part for the future. And then we have a waste-water guy. Scientist for the waste-water. That's also downstream for our products. So we're not only looking for production like from the raw material, but we are also trying to look for to the influence of the products to the waste, and what I'm doing is I'm looking for the whole supply chain. Because I will say again we're looking for the transparant supply chain. I am doing a very useful item, which is LCA, life cycle assessment. This is a methodology which allows you to look into the whole supply chain, from the raw materials to the end-of-life. So LCA thinking is really important. And I'm happy I'm working on the projects with that. And also I do see Stahl people like maybe they did not look at the LCA because they are not touching this field. But when I talk to them I really think, r&d will be part, and raw material will be purchasing, because LCA is looking for the whole supply chain, but it also gives feedback. How can you improve for your production. Start from raw material purchasing people.

7. Do you talk about sustainability with your co-workers? (What do you talk about?)

We sometimes kind of little bit new ideas, also we have internal stahl, ingrid she is responsible for sustainability campaign. Everyone is welcome to give in ideas. So my experience about that, one day I came up with an idea: coating material, how can we improve, what if the chemicals in the coating can be eaten. So edible coatings. We can talk about it in the coffee break, and also i go with r&d for the lunch, so normal topics. And we have a sustainability team meeting, so we involve me and green chemistry people, waste-water, and ingrid and mike, we will sit in the room we are planning once in two months. Then we update each other what's going on, whats the projects, and the future, and predictions. Some also crazy ideas to improve our waste, waste-water.

8. Do you talk about sustainability more often now than 5 years ago?

// Can you describe how you talk about sustainability. Are there certain concepts that keep on coming back? Is there a story that keeps coming back?

Yeah, first i have to say this idea came up a few months ago. So for now we only had it twice or three times. So the framework we built, we do have different functions, then we update each other. For example I will bring the information from the market, ofcourse it is confidential but its okay to discuss but i will also make a declare. - NDA? - Yeah because my function is also to protect the marketing site. We do not have a certain symbol. From three times, it is like following up. Quite good. Because we do have different functions. But we update of our project. If you can recommend something to represent [as a symbol], what is already existing, but it might be helpful. - Does mike always start the meeting with a story? - What's been going on. He will give a summary. Ingrid will also give a summary, because she is working on a lot of things like internal sustainability. She is making a lot of reports as well. She will update that part for us. - Are there sometimes like quotes or something of how the environment has been doing, or why it is important to keep working for sustainability, to motivate you, or is it just a plain meeting like any other. - The people who sit in there are all working related sustainability, so people like us are already motivated by sustainability. But I do think more important to involve more people beside the sustainability meeting group. Make them aware of sustainability. And to let them know that they are already working in a sustainable way. Because what I'm doing is also something like that. I can give an example is for the languages. Environmental Languages. People might say global warming, and others will say climate change. But those items refer to the same thing at the end of the day. As a company level, we would like to make sure that all the people in the company are talking the same language. That's something we are doing. To make the language. We are also doing the patterns. The items, the pictures of the language. The copyright is owned by Stahl. Both way. Internal and marketing. - when will that be finished? - we have some drafts. I'm responsible for the language decision. Ingrid and i will look at the first draft, but we are not really satisfied so I need extra time.

9. Do you stimulate sustainable behaviour among each other?

That's a really big movement. We used to use all plastic. But Ingrid had the initiative like hey, that's something really bad. She calculated how much tonnes we use of plastic per year, and then we make the big decision to switch to recyclable paper. We do stimulate it yeah.

10. Do you think your sustainable work tasks have affected the organization as a whole? – How? Or Why not?

Yes. For example what i just said. - and are there other ways? - how i work with business part and bring it back to r&d and to make the project that's all affect the group, because at the end of the day they have to make a decision, either the finance to start a new project and then buy a machine or a reactor

for the waste-water, or we need more business partner to do something for the marketing site. So as a group, yes.

11. Do you consider yourself as an active stakeholder in the process of making Stahl more environmentally friendly? – Why (not)? What about your co-workers?

Ofcourse. We are obliged to do this kind of thing. And make others aware. The people here are also really curious about what I'm doing, because my position is quite new. We had never had a position like this before. Before we were reactive from marketing and internal r&d. So I think this is really something colleagues are really aware of. For example the business part, salesmen, they got requirements from their customers. And r&d got feedback from our suppliers from the product. We are all receiving the information, the signal of environmentally friendly or sustainable move from marketing en suppliers. - so are you saying that sustainability really lives within the organization? - I cannot 100% everyone is aware, but I have been watching a video. There was one guy who says that Stahl is the most sustainable chemical company he dealt with. As you know suppliers, especially chemical suppliers, always put at the bottom of the layer. That's where I really want to see the change, at the bottom of the supply chain.

12. How would you rate your personal effort in your job with regard to sustainability? (scale 1-low – low to medium – medium – medium to high - high-5)

5.

13. How would you rate your standardized contribution to sustainability within your work domain? (scale 1-5)

5.

14. What could stimulate you in actively working towards a more sustainable workplace?

Maybe two ways. One is facility level, which is more practical, but that's something I heard we are doing. For example we are having new equipment for r&d, we open new excellence center everywhere in the world. That's the facility that allows us to have capability to do more research on sustainability. And the second part is awareness. Because as long as we promote ourselves as a sustainable company, and people are aware in the marketing site of sustainability. Awareness also play a part.

15. How does your manager communicate with you when it comes to sustainability?

If we have a new project or I have a question, phone is more direct and efficient. And also sustainability we have internal sustainability meeting. Is how we communicate in internal level, and for me I will have a meeting with marketing group. Sustainability is part of marketing now. Face to face meeting. If Mike has his own meeting here, definitely we prepare the meeting. Because my two bosses are not located in Waalwijk. Whenever they come, we need to grab the time and fix a schedule. For me, I also go to Spain for the meeting. Once a month.

16. Is there anything your manager can do to motivate you better?

I'm really self-motivated already before I joined Stahl. Because I'm somehow found something I would like to do. I feel lucky to do this job now. I try to motivate others. - How do you motivate others? - we try to involve more and more people, in different departments. The projects are moving across the departments, and people are motivated automatically. During our talks they ask what I am doing, and if I see the connection with sustainability, our topic will naturally go that direction. He/she motivates me, and I motivate him or her.

Interview 7: employee

12 Juni 2018

Een jaar en een beetje werkzaam. Salesmanager Benelux.

1. Hoe vaak ben je bezig met duurzaamheid?

Het is eigenlijk bij klanten een heel actueel onderwerp. Dat was ook bij mijn vorige functies. Ik ben bijna 14 jaar actief in de chemische industrie. Het wordt meer en meer gedreven door de markt. Zoals het heel lang geleden, had je het hele oplosmiddel vraagstuk en co2 emissies wat in de markt is doorgedouwd. Maar er zijn nu ook vanuit andere hoeken toch vragen van joh goh, kunnen wij meer natuurlijke grondstoffen-gebaseerde producten gebruiken voor dezelfde applicatie. Dus meer toe naar de plantaardige grondstoffen, als ik het zo mag noemen. Dus ja kom ik veel tegen.

2. Doe je dit omdat de markt het je oplegt of omdat je zelf initiatief neemt?

Wij bedienen de markt. En je mag mij best betalen als verkoper, maar ik bedien de markt. Wij hebben heel gericht scala aan duurzame grondstoffen maar vanuit mijn functie merk ik toch dat de markt, of mijn klanten, die bepalen wat ze willen. En moet zeggen dat in het afgelopen jaar ja, de markt vraagt er meer en meer naar, maar het is toch lastig om bestaande grondstoffen die nog niet duurzaam zijn, of tenminste olie-gerelateerd laat ik het zo noemen, die eigenschappen zijn nog vrij lastig [...]. Stahl ontwikkelt

daar met name heel goed in. Maar wij bedienen wel de markt. Wij proberen wel te voldoen aan de vraag van de klanten.

3. Denk je dat een radicale verandering nodig is voor de wereld om meer milieuvriendelijk te worden – waarom?

Laat ik een ander voorbeeld geven. Bij mijn vorige werkgever, daar deden wij aan bio-degradable plastics. Ben bij veel klanten geweest, alleen zo lang de performance van een product niet even goed is, dan gebeurt niets. Neem als voorbeeld de Albert Heijn plastic zak die je kan kopen voor 25 cent. Ik ga dan zelf met mijn eigen boodschappentas. Bij Albert Heijn zijn we geweest, maar die geven gewoon aan van "wij kopen nu dit product gebaseerd op olie, daar maken wij de zakjes van. Het is heel mooi dat jullie een bio-degradable optie bieden, alleen die is gewoon nog niet goed genoeg." Dus wat dat betreft performance van duurzame grondstoffen dat speelt wel heel erg mee in de markt. Dus als je dat doortrekt naar radicale verandering, dus alleen plaatsvervangende chemicaliën, waar je zegt plastic is verboden en alleen nog maar bio-degradable plastic tassen worden toegestaan, ja dan zou dat kunnen stralen in een radicale verandering. Maar dat is meer vanuit overheid gedreven denk ik. Dus ja er zijn absoluut, in dat aspect kan je dat vereist radicale verandering ja.

4. Zou je zeggen dat je duurzaamheid als een positieve of als een negatieve verandering vindt voor Stahl?

In principe natuurlijk positief. Is wel heel algemeen. Vind het moeilijk om daarop te antwoorden, want ik weet niet precies wat je ermee bedoelt. In zijn algemeenheid, ik vertaal dat even vanuit mijn positie, is duurzaamheid absoluut goed. Natuurlijk. Ik zou heel graag hebben dat al mijn klanten onze duurzame, want ik heb ook een heel portfolio aan producten met duurzame grondstoffen en dat betekent dan dat de grondstoffen, deels gebaseerd zijn op, renewable resources. Die zijn in mijn visie heel goed, alleen daar hangt ook een ander prijskaartje aan. En dat is dan wel weer lastig naar de klant. Want klanten zijn niet altijd gedreven door duurzaamheid. We hebben natuurlijk de Akzo's en de PPG's, en Sherwin Williams, die zijn daar heel erg mee bezig. Sherwin Williams, ik zag op je LinkedIn dat je bij Valspar gewerkt hebt. Die zijn daar heel erg gedreven in, dat zijn marktleiders. De partijen die daaronder staan die volgen eigenlijk de markt. Tot die tijd doen ze het eigenlijk niet.

5. Wat zijn je duurzaamheid-gerelateerde taken?

Lastige vraag, ik bedien mijn klanten. Wanneer klanten duurzaam willen, dan stimuleren wij dat uiteraard. Mijn taak is, ik ben dan sales manager, wanneer een klant een vraagstuk heeft in samenspraak met het lab formuleren wij een formulatie waarmee wij de klant kunnen bedienen. Ik ben heel erg in gesprek

met r&d, en product development, met het portfolio wat wij hen kunnen bieden.

6. Zijn deze veranderd in de afgelopen 5 jaar? – Hoe?

Ja, klanten vragen er wel naar. Ze zijn er in geïnteresseerd. Ze willen het heel graag groen, alleen het mag niet meer kosten. Dat is wat ik heel vaak hoor. Dat zal jou niet onbekend in je oren klinken denk ik. Dat geldt voor de grondstoffen die wij leveren, dat geldt voor de grondstoffen van de bio-polymers. Iedereen is heel geïnteresseerd maar het mag niets meer kosten. En dat is nog wel een uitdaging.

7. Heb je het weleens over duurzaamheid met je collega's? Waar hebben jullie het dan over?

Nee, eerlijk gezegd.. Naja ik bespreek natuurlijk het duurzame portfolio dat wij hebben, maar ik spreek wel in termen als performance and formulations met collega's. Wanneer een klant vraagt, ja die wil ook gewoon van dit vraagstuk af, dan kunnen wij dat bieden. Dus ik weet wat wij hebben, wat wij kunnen bieden, in die zin heb ik geen need om met collega's duurzaamheid te bespreken. Ik spreek meer in de duurzame producten die wij hebben en hoe wij dat kunnen implementeren in het vraagstuk wat de klant heeft. - Denk je dat het nuttig zou zijn om zo'n bespreking te organiseren, eens in de zoveel tijd? - Wat zijn dan de onderwerpen van zo'n bespreking? - Nou hoe je klanten toch kan overtuigen om voor duurzamere alternatieven te kiezen bijvoorbeeld. - Nou, dat doen wij, wij hebben eens in de zoveel tijd sales meetings. En daar worden dat soort onderwerpen besproken. Dus in die zin hebben wij het er wel over. - En waar gaat het dan precies over, wanneer je het er over hebt? - Dan is het meer een onderwerp van joh, vraagstukken van klanten, wat is duurzame onderwerp, dan hebben wij de mogelijkheden om dat te bespreken. Wat wij doen is, dat vind ik bij Stahl heel positief, is dat van alle vraagstukken die van klanten, die wij krijgen over producten die wij niet hebben, dan wordt er een sheet van opgesteld. En dan wordt er een top 3 actief meegenomen in de nieuwe r&d ontwikkelingen. Wordt wel heel actief meegedacht vanuit de markt wat Stahl voor de toekomst, 5 jaren plan, of een 1-2-3 jaren plan welke doelen, welke sustainable grondstoffen gaat stahl ontwikkelen? En dan bedien je dus echt vanuit de markt, want ja stahl is een producent, en je kan heel veel mooie dingen ontwikkelen. Maar wij willen wel producten ontwikkelen vanuit de vraag van de markt. Wat dat betreft zijn wij daar wel mee bezig ja.

9. Stimuleren jullie ook duurzaam gedrag onderling?

Misschien is dat meer een vraag voor managers of directors om mensen te stimuleren. Ik heb geen mensen onder mij tegen wie ik moet zeggen van je moet meer polymeren aan de man brengen. Maar vanuit het stahl

management wordt het uiteraard gestimuleerd. - hoe merk je dat? - We hebben bijvoorbeeld een sustainability report, waar alles heel overzichtelijk en netjes wordt gecommuniceerd. Dus vanuit dat oogpunt wordt het absoluut gestimuleerd. Ik kan mij voorstellen, want ik werk voor stahl polymers divisie, dat zijn echt de basis grondstoffen. Maar we hebben ook leather finish, en performance coatings. Die wellicht daar wat nauwer toe staan, dat het vanuit die divisies wat meer voor de hand ligt om daar meer te stimuleren. Ik doe echt basis grondstoffen. En we hebben een duurzaam portfolio, om duurzame grondstoffen aan de man te brengen, op die manier wordt dat door stahl gestimuleerd. Ik denk dat er andere divisies zijn die daar nauwer toe staan.

10. Denk je dat jouw duurzaam-gerichte taken effect hebben gehad op de organisatie in zijn geheel? Hoe? Of waarom niet?

Lastige vraag. Wat mij te binnen schiet, heb ik niet echt duurzaam-gerichte taken. Vanuit mijn positie stimuleer ik klanten naar ons duurzame portfolio. Dat is ook wat mijn klanten in de eindproducten willen hebben dan stel ik wel altijd dat duurzame portfolio voor. Want die producten zijn heel goed. Ik verkoop niet zozeer een product, ik lever een eindproduct, omdat stahl dat ook stimuleert, de renewable resource based polymeren in te verwerken. Want stahl zegt gewoon focus is focus. - Dat zou je dan kunnen zien als een taak, die gestimuleerd wordt vanuit stahl, en jij kan inschatten hoe dat stukje effect heeft gehad op de organisatie dan is daarmee mijn vraag beantwoord. - ja dat doen wij dus.

11. Beschouw je jezelf als een actieve stakeholder in het verduurzamingsproces van Stahl? Waarom niet? En hoe zien je collega's dat? Ja, zoals ik net al aangaf, in ontwikkeling met klanten neem ik altijd de optie mee als dat het toestaat in de applicatie van de klant, in duurzame polymeren.

12. Hoe zou je jouw persoonlijke duurzame inzet binnen jouw functie beoordelen op een schaal van 1 tot 5? 1 – weinig – weinig tot middelmatig – middelmatig – middelmatig tot veel - veel
Klanten hebben altijd oren naar, zijn benieuwd naar innovatie. Dus dan ben ik 3,5 - 4.

13. Hoe zou je de gestandaardiseerde bijdrage aan duurzaamheid beoordelen binnen jouw afdeling op een schaal van 1-5?
of er direct wat opgelegd wordt vanuit stahl voor duurzaamheid.. ehmm. Ik neem altijd het portfolio mee. Dus hetzelfde getal; 3,5-4.

14. Wat zou jou kunnen stimuleren om actief meer in te zetten tot een duurzame onderneming?

ehhmm. Ik ben heel erg klant - marktgedreven, ik ben daar heel eerlijk in. Daar wil ik vanuit stahl portfolio antwoord op geven. Wat mij meer zou kunnen stimuleren is een nog breder portfolio in duurzame producten. Je kan heel goed van jezelf vinden dat je een heel goed product hebt, heel duurzaam noem maar op, maar als de markt het niet wil hebben, dan is het trekken aan een dood paard, laat maar zeggen. Het is wel heel belangrijk dat duurzame producten heel goed aansluiten op de vraag vanuit de markt, of als het vanuit juridisch oogpunt moet. Dan kan je daar punten scoren.

15. Hoe communiceert jouw manager met jou als het gaat om duurzaamheid? Stahl heeft een heel mooi portfolio, er worden hele mooie product [..]

presentaties, portfolio gecommuniceerd naar de markt, via linked in, dat doet stahl wel heel goed hoor, daar ben ik wel heel gelukkig mee. Dat stahl echt bovengemiddeld sustainable producten communiceert naar de markt. En hoezeer mijn manager daar met mij over spreekt, ik spreek natuurlijk met mijn manager meer over de business zelf maar wanneer er mogelijkheden zijn dan hebben we het er absoluut over. Het gaat ook heel erg over social media, heel erg netjes ziet dat er altijd uit. Als jij strakt op youtube stahl polymers intikt, dan krijg je een heel mooi filmpje te zien, met sustainable offerings, en ook vanuit andere divisies. Daar is stahl wel heel sterk in.

16. Is er iets wat je manager kan doen om je meer te motiveren?

Lastige vraag. Goh. Kijk mijn manager is niet voor niets vernetwoordelijk voor het portfolio wat wij hebben/bieden, prijsverlagingen is ook niet het antwoord. Ik vind het moeilijk te beantwoorden eigenlijk. Wij bedienen toch de vraag vanuit de markt, en wanneer de markt het vraagt dan hebben wij een heel goed portfolio en kunnen we heel veel bieden. Vind het moeilijk te beantwoorden deze. - Is dat dan een "niks"? - Nee er wordt absoluut wel de focus gelegd "op", het is meer vanuit wanneer de klant een product wil hebben dan wordt dat absoluut gestimuleerd.

Wat mij nog te binnen schiet, en misschien kan je dat nog meenemen, 95% van de oplosmiddelen die ik aan de markt lever is watergedragen. --- Je zegt eigenlijk dat niet alle onderdelen van een polymer duurzaam zijn - absoluut, om een polymer te produceren zijn er bepaalde grondstoffen die wel of niet sustainable zijn. Alle oplosmiddelen gaan eruit, en stahl is met het oog naar de toekomst is daar wel helemaal klaar voor. Of een klant dat ook wil, wil ik een portfolio die duurzaam is. Wat dat betreft is stahl vanuit dat oogpunt wel heel sustainable. Echt een marktvoorloper.

Interview 8: employee

12 Juni 2018

2,5 jaar bij stahl aan het werk. Performance coatings salesmanager. Noord en West Europa.

1. Hoe vaak ben je bezig met duurzaamheid?

Eigenlijk moet ik nu zeggen elke dag, want ik heb een hybride auto. Binnen mijn functie, eigenlijk niet veel. Ik sta er altijd voor open, want uiteindelijk, ja hoe moet ik dat vertellen. Ik denk dat ik binnen stahl dat ik toch wel heel erg bezig ben met duurzaamheid. Want we zien wel een aantal producten hebben op waterbasis en op oplosmiddel basis. Maar oplosmiddel basis dat is niet zo milieuvriendelijk. We hebben zoveel mogelijk producten op waterbasis. Dus we helpen de klanten heel actief, en we benaderen ze ook heel actief om ze te helpen in hun milieuvraagstukken. En hun eisen waaraan ze moeten voldoen naar hun eindklanten toe. Dus daar waar we producten op waterbasis inzetten, dan zullen we dat ook zeker doen. Daar waar we een product inzetten op oplosmiddel basis, maar dan heb je een hele lijst van oplosmiddelen, die wil je niet gebruiken want dat is echt giftige troep, met allerlei labels op de verpakking. We hebben ook een hele product range, dat noemen we de EVO product range, en dat zijn eigenlijk meer sustainable oplosmiddelen. Die staan niet op gevaarlijke lijsten, die zijn minder toxical, die hebben minder labels, geen doodshoofden op de verpakking staan. Dus dat proberen we wel te doen, we zijn met klanten ook heel actief bezig om ze nou juist weg te halen bij een aantal oplosmiddelen waar ze op termijn sowieso vanaf moeten, omdat de wetgeving dat gewoon vaak verplichten. Dat zijn voor ons kansen, dat zijn voor ons in sommige gevallen, in mijn geval, is dat echt new business. Dus daar spring ik dan bovenop. En ja, dat realiseer ik me nu, ben ik dan echt heel actief in mijn gedachte bezig met "ik promote die more sustainable, more durable product?" Nee, maar ik zie t wel als een kans waarbij stahl een dusdanig portfolio heeft, dat we misschien wel een stukje voorsprong hebben op sommige concurrenten. En dat we daarmee gewoon nieuwe business kunnen scoren. Ik zit er over na te denken nu ik het roep, maar ik denk, dat gebeurt wel in de praktijk. Stukje onbewust.

2. Doe je dit omdat het bedrijf het je oplegt of omdat je het zelf wilt?

De mix van juridische kant, omdat stahl het oplegt, en omdat de markt erom vraagt. Bij een aantal klanten is het overduidelijk dat ze een probleem hebben met wetgeving en dat ze daar proactief voor naar mij komen, hey van jongens stahl wat kunnen jullie? In een aantal gevallen zit je bij een klant en zeg je hey verhip, wij hebben voor dat en dat product een counter tijd, wat eigenlijk wat duurzamer is, en dan push je dat een beetje. Er zijn ook gevallen waarbij we

heel duidelijk roepen van jongens we weten dat jullie dnf, bijvoorbeeld een oplosmiddel wat heel veel gebruikt wordt in bepaalde markten zoals kunstleer en allerlei andere applicaties, en we weten dat dnf gewoon een product is wat op de verboden lijst zou komen te staan sooner rather than later. En we weten van een aantal klanten in belgie daar worden duizenden tonnen dnf ingezet om een eind artikel te maken. En daar zijn we eigenlijk zelf vrij actief, ben ik vrij proactief naar die klanten gestapt van hey jongens, daar komt toch een issue dalijk aan. Kunnen we daar niet iets mee. En daarna is dit uitgemond in een paar hele mooie projecten. We zijn er nog niet, maar we zijn wel volop bezig om daar met z'n alle wat van te maken. Een stukje new additional business. Ik denk dat het eigenlijk echt een combinatie is van de drie dingen. Afhankelijk van de klachten.

3. Denk je dat een radicale verandering nodig is voor de wereld om meer milieuvriendelijk te worden – waarom?

Ik ben niet zo'n milieu-activist. Ik zie wel dat er heel veel kansen zijn voor de planeet, voor de planet earth, maar zeker ook voor de economie, dat is misschien wel de vvd en de groenlinks gedachte die recht tegenover elkaar staan. Maar ik denk wel dat er heel veel kansen zijn voor het bedrijfsleven en voor onszelf om er iets van te maken, om er toch een betere wereld van te maken. Kijk ik heb in de kunststof industrie gezeten, en als je ziet wat daar gebeurt met die plastic ocean, dat het letterlijk en figuurlijk komt het plastic boven water. Het doet me wel iets, ik wil wel een actieve bijdrage leveren daar waar ik het kan doen. Maar ik ben niet iemand die een rondje minder omrijdt om wat minder co2 uit te stoten om een of andere leuke activiteit daar niet mee te maken ofzo. Dan laat ik dat weer voor gaan, als je snapt wat ik bedoel. Er zijn wel dingen die moeten wel gaan gebeuren. Scheiden van afval ben ik wel heel structureel mee bezig, want daar geloof ik ook in. Maar ik weet dat je met afval heel veel kan recyclen en mooie nieuwe producten van kan maken. Er moet nog wel heel veel gebeuren, en ja ik denk zo lang die olieprijs niet onder de 100\$ per vat ligt, dat is altijd in mijn optiek een beetje de magische grens, dan worden we door economische redenen afgeremd om niet teveel aan de bio-based economy te werken. Want dan is het gewoon goedkoper om het zwarte geld te gebruiken. Dus dat is wel een beetje een gedachte waar ik wel over nadenk, en waar ik ook weleens mijn tijd aan gespendeerd heb in mijn vorige werk.

4. Zou je zeggen dat je duurzaamheid als een positieve of als een negatieve verandering vindt voor Stahl?

Voor Stahl is dat absoluut positief. Ik denk dat wij door alles wat we doen,

wat we uitstralen, onze producten, onze mensen, onze manier van communiceren, de marketing en communicatie activiteiten, vind ik wel dat het ons een positieve boost geeft. En stiekem is het ook nog vaak zo, en het is anoniem dit gesprek, dat je ook nog betere revenues kunt halen en je betere financial performance kan halen als je met de juiste sustainable producten werkt. Dus er is ook een economische drive voor stahl, maarja ik zie het wel als positief. En ik zie ook dat we de laatste jaren, zolang als ik stahl ken, zie ik daar echt wel een forse verbetering in aan de manier waarop wij aan de weg timmeren met duurzaamheid.

5. Wat zijn je duurzaamheid-gerelateerde taken?

Kijk ik val misschien een beetje in herhaling, maar de belangrijkste taak voor mensen zoals ik in de business, is groeien. New business. New business opportunities. Wat ik zelf al zei, een deel daarvan kunnen we bewerkstelligen doordat wij producten hebben die niet iedereen heeft, en die een antwoord zijn op een sustainability probleem. Als een toxic probleem, of een forbidden substance probleem, kunnen we dus wel iets aan doen.

6. Zijn deze veranderd in de afgelopen 5 jaar? – Hoe?

Ja, ongetwijfeld ja. Puur op productontwikkeling, en product positionering in de markt, dus in de zin van het verkopen van meer duurzame producten. Daar doel ik dan op. Is zeer significant gestegen. - is het ook toegenomen sinds je bij stahl werkt? - Ja, absoluut, want in die 2,5 jaar, zie ik met name in het laatste jaar, kijk je moet natuurlijk eerst stahl leren kennen en de producten leren kennen, dat duurt sowieso een jaar, misschien ook logisch dat ik er meer aan doe, en meer in zie, en meer in geloof dan een jaar geleden. Maar die kans die er ligt in de markt die zich de laatste jaren hebben voor gedaan, en dat worden er steeds meer, op het gebied van het vervangen van oplosmiddelen door water, of het gevaarlijk oplosmiddel door minder gevaarlijk oplosmiddelen, ja absoluut. Veel meer tijd en aandacht in gestopt door ons als firma.

4. Nu zou ik je graag wat willen vragen over het gedachtegoed omtrent duurzaamheid binnen Stahl. Wat zijn de meest belangrijke concepten, en heb je een bepaald verhaal?

5. Wat voor soort communicatieve bronnen heb je gebruikt om je team aan te sturen richting meer duurzaam-gerichte praktijken? En waarom?

6. Wat voor taal nam je aan bij deze communicatie? En hoe bent u tot dit besluit gekomen? Is dit van bovenaf besproken?

7. Heb je het weleens over duurzaamheid met je collega's? Waar hebben jullie het dan over?

Ehmm Ja maar dat is dan eigenlijk ook meer gerelateerd aan hoe kunnen wij nou die klant om krijgen, of die klant voor ons winnen, of overtuigen met ons productportfolio. Soms zijn dat dan wel de duurzame producten waarmee je dat kunt bewerkstelligen, en ja daar praat je wel over. Maar ik denk als je het echt hebt over, in de brede zin, praten over duurzaamheid? Dan is dat toch eigenlijk voor 90% gerelateerd aan onze klanten. De vraag van onze klanten en de push en de pull vanuit de markt.

8. Praat je vaker over duurzaamheid nu, dan 5 jaar geleden?

Ja, omdat het in mijn portfolio zit. Het is gewoon een handig ding. Dat we met dit soort producten nieuwe business kunnen scoren.

9. Stimuleren jullie ook duurzaam gedrag onderling?

Doordat je er over praat stimuleer je elkaar ook. Maar verder valt het vies tegen.

10. Denk je dat jouw duurzaam-gerichte taken effect hebben gehad op de organisatie in zijn geheel? Hoe? Of waarom niet?

Misschien niet in hele grote maten, maar er zijn een aantal producten gedreven dankzij mijn input in mijn area, zijn we wel producten aan het

ontwikkelen gegaan die duurzamer zijn.

11. Beschouw je jezelf als een actieve stakeholder in het verduurzamingsproces van Stahl? Waarom niet? En hoe zien je collega's dat?

Ja. Wij zijn bezig met een product dat geen toxische stof bezit, en dat doen wij omdat wij dat actief gepromoot hebben.

12. Hoe zou je jouw persoonlijke duurzame inzet binnen jouw functie beoordelen op een schaal van 1 tot 5? 1 – weinig – weinig tot middelmatig – middelmatig – middelmatig tot veel - veel

3

13. Hoe zou je de gestandaardiseerde bijdrage aan duurzaamheid beoordelen binnen jouw afdeling op een schaal van 1-5?

3

14. Wat zou jou kunnen stimuleren om actief meer in te zetten tot een duurzame onderneming?

ik denk dat wij binnen de firma, tweeledig, wederom een stukje groei rond de business, dus ik denk dat biobased producten zitten zeker een aantal kansen en ik vind dat we dat echt moeten uitbreiden. Ik ben recentelijk nog bezig geweest met een project waarmee we dat nog verder gaan ontwikkelen. Dat support ik, dat promoot ik. Ik denk dat daar toekomst in zit. Anderzijds als je het niet groeien van de business bekijkt, dan denk ik dat we toch nog wel iets meer kunnen doen aan minder papier, iedereen print zich helemaal suf. Bij ons gaan er bomen en bomen per jaar doorheen. Bij ons wordt er ontzettend veel gereisd met een aantal mensen. Bij ons ga je met 3 collega's ga je naar ergens in europa. Eentje die vliegt, eentje die rijdt, en eentje neemt een taxi bijvoorbeeld. Extreem voorbeeld. Daar kunnen we nog wel stappen maken. Ik vind ook dat we op de parkeerplaatsen, hier aan de overkant staan een paar laadpalen, en aan onze kant niet. Dat zijn toch dingen die vind ik wel dat we

daar iets aan moeten doen. Dat kan niet meer in deze tijd.

15. Hoe communiceert jouw manager met jou als het gaat om duurzaamheid?

Te weinig. Hoe is misschien eerder niet. Uwe bijvoorbeeld die man heeft wel belang bij het groeien van onze business, en de marges, en hoe meer we van die groene biobased producten verkopen hoe beter dat is voor onze groeicijfers. Die pushed dat wel. Maar echt over het gebruik van, jongens denk eens na over het minderen van vliegtuigen pakken, minder printen, dat soort dingen. Nee daar hoor ik eigenlijk weinig tot niks van. Dat kan beter.

16. Is er iets wat je manager kan doen om je meer te motiveren?

Misschien moesten we daar eens, met behulp van jullie club mike costello enzo, eens over praten. We krijgen natuurlijk het sustainability report wat gemaakt wordt. Ik weet zeker dat ruim meer dan de helft van onze collega's, dan druk ik me voorzichtig uit, leest dat ding niet. Weet niet wat daar precies in staat. Om een voorbeeld te noemen. Ik denk wel dat we daar actief in team zittings ofzo, wat meer aandacht aan zouden moeten besteden. Wat zijn nou de facts en de figures van de company. Want ik denk dat als je gaat kijken naar wat voor co2 wij uitstoten in onze fabriek, versus wat we uitstoten aan het reizen rondom de wereldbol, dat we ons schrikken met z'n allen, wat we in negatieve zin aan het milieu bijdragen vanwege onze reizen. En daar wordt eigenlijk helemaal niet naar gekeken denk ik. Dus daar actief wat tijd aan besteden, we doen veel buiten de deur, we zouden dat misschien wat meer binnen de deur moeten doen. Om daar actief wat meer beweging in te krijgen. Merk wel dat Uwe een tesla heeft gekocht, dat doet toch wel iets. Dat mensen denken van hey waarom zou ik niet in een elektrische auto rijden.

- hij stuurt ook iets door

Interview 9: employee

5 June 2018

1. How often are you acquainted with sustainability?

I would say that it's something that is there, but i wouldn't say that it is there every day, if you put the job exactly sustainable, but in how we work if you

can avoid to print, or these kinds of things. Day to day, you are more or less, you think of it by doing things that are better for the environment.

2. Do you do this because it is obligated or because you want to?

No it's because i want to avoid printing. - so you don't have mandatory - no.

3. Do you think radical change is necessary for the world to become more environmentally friendly? – Why?

Yeah, I think so, but i don't think people would like that because usually when you have more cost, and if they think of cost, it is like "no way, I'm not going to spend more". But we need to be careful with our planet, and we should. We need to take care of the planet. I'm not the most sustainable person, I'm sure of that. But we need to be careful with what we have and what we're doing. And if the authorities don't act in a radical way, then it will take really a lot of time for people to change their mind.

4. Would you say you perceive sustainability as a positive or a negative change for Stahl?

Positive. because it will bring a nice image for stahl. And stahl is always talking about sustainable... we always receive articles with sustainable news from our colleagues, are saying "oh yeah this is more sustainable for that, and more sustainable for that" okay this is nice, it brings a nice image. But real actions are to be taken. And i don;t know if their able to spend money for that. Because i think it will cost a lot of money. You need to change the mindset of a lot of people, how they work. If you see production, or r&d, but we should not forget that we are making chemical waste aswell. And what do we do with it? So we are a chemical company. Sustainable it's nice, but i don;t know if a chemical company can really be sustainable.

5. What are your sustainability related work tasks?

we are a chemical industry, so you make waste. This is something that you cannot really avoid. But you can say that if you have a bottle of one of the raw material, you will make sure that you will use it all, and not throw away if you have a bit of leftover. So it's more in our way of working in the lab, you cannot avoid making waste, but you will try to use everything, all the raw material that you will try to use them as much as possible, and then for example with the cleaning. We use paper, tissue, and use more cotton or something. But usually we do the easiest way, so that's not really sustainable.

7. Do you talk about sustainability with your co-workers? (What do you talk about?)

Mostly with Frank. Because I like to use biobased material. So when I need to develop a new product, I always try to use a biobased material. But I'm not working in his team *per se*, but I think it's important so I'm trying to help him by using the raw material that he has. - and you do this because you want to and not because Stahl says you should - yes because I want to. It's more okay, I need to use this specific raw material, do you have a biobased one that could be suitable? And of course the price of the end product will be expensive but if I can make a good product out of it and the application is good, then they can promote it. It depends of course. And I don't try to make a product fully biobased, but at least to introduce something.

8. Do you talk about sustainability more often now than 5 years ago?

// Can you describe how you talk about sustainability. Are there certain concepts that keep on coming back? Is there a story that keeps coming back? Actually before I applied for a job as a green chemist. Because I was interested in that. I did a PhD that was also related to green chemistry. So it's a topic that I found really important, and when I started here yeah I was not. Polymer chemistry was not my field in the beginning. Because I'm an organic chemist. So I didn't know all the raw material in the beginning and what I could use or not. But then as soon as I saw the possibility, then I started right away.

9. Do you stimulate sustainable behaviour among each other?

I think it's more difficult. because if it's not in them, it's usually a bit difficult. because I'm a colleague, I'm not their boss or something that can really spread the word. if I did something green I would say that to my colleagues, that they should use it. - how do they react? - it depends, usually they think it's too expensive, or.. some of them they have been working here for so many years, some of them don't like change, so they are just not interested in it. I think it's yeah it really needs to change in that way. But also if our management people are not spreading the word as well, it makes it also difficult. - are they not? - I think not. no. - how would you think they could do this better? - the thing is that, those biobased materials are expensive. and business doesn't always want to spend money. so it's a loop. so then the management won't spread the word either because they know that we'll need to change it for something cheaper. it's really a vicious circle. So the mindset needs to change at every stage. And then you can move everything around. - where do you think the stage, or hierarchy needs more motivation? - ehmm. so now we receive messages but sustainability, so it's already there, but it's also a bit too far for people from R&D for example. We have our green chemist who is doing a great job, and who is also trying to get a bigger group, that would really help him. But we should not forget, what he is doing, it's also what we are doing. I think we should just make sure that in all our products we need to have at least one raw material that is biobased. just one. so in the beginning it will be expensive, but

then when we are starting buying a lot of this raw material then the price can decrease and then the business as well will be more interested, and the end user will be happy because he will see a coating with 20% biobased material and its fashionable to say that. But we need to start using it, but business also needs to help. - where do you think the blockage is? - i don't know but we see the messages that we receive, its clear that the CEO wants to be sustainable so that is clear in that way. Then we have the director michael costello who's doing a lot, but then i think between michael en us, its not enough. The communication or how to deal with things is not enough. Frank needs more people if he really wants to do the job that they want. And if they want more product that are biobased material then he needs more people. And r&d needs more people. But for him it needs more. I think the communication between frank en michael is not enough.

10. Do you think your sustainable work tasks have affected the organization as a whole? – How? Or Why not?

I think if there is one product that i made that was not supposed to be biobased, but i just used biobased materials. laughs. that made frank really happy. And the business she's really opening, she likes the idea of using more sustainable products, so she was really interested in testing it. And for now it seems more or less positive, and i know that if they are happy with it, it will be really good for stahl.

11. Do you consider yourself as an active stakeholder in the process of making Stahl more environmentally friendly? – Why (not)? What about your co-workers?

no i dont think so. i dont know. because i cannot do more. i think you need people that managers can have that. but im only a research chemist. - but your like a rebellious green chemist [laughs] - [laughs] yeah i think its important, thats why i do it. - what about your coworkers? - no they dont have the feeling for it. its not what i see in my direct colleagues.

12. How would you rate your personal effort in your job with regard to sustainability? (scale 1-low – low to medium – medium – medium to high - high-5)

4

13. How would you rate your standardized contribution to sustainability within your work domain? (scale 1-5)

1

14. What could stimulate you in actively working towards a more sustainable workplace?

that the word is more spread among our team, but like i said price will be a big issue for the company.

15. How does your manager communicate with you when it comes to sustainability?

monthly reports. in between you have our manager, i don;t know how michael costello communicates with the business and the managers. But i think thats the part where they need to spread the word a bit more. - also more department focussed, so r&d trends and developments, or production trends and developments. - yeah production is another story if you wanna implement more sustainability in there. Then the production facility needs to change, because i think because of the waste that we make. And for them its more safety that is important, and if we need to change the chemicals that we use, then it will be safer as well. The thing is that, its not easy to become sustainable. and if we want to make our product completely sustainable, that we use raw material that is not only biobased but better for the environment or for the health of people, it will take a lot of years of research to do that. But step by step its possible if we do it at least try to change a little bit. - he would do it via a meeting where we're all sitting together. we have a meeting weekly and within r&d group. and every two months, and there he does it. - has he done that before? - no.

16. Is there anything your manager can do to motivate you better?

i think he doesnt get the word that it needs to be done. i don't think he is responsible for that. he is not asked to do that. thats how i see it. i think its more like that.

Interview 10: employee

5 June 2018

Compound chemist, 11 jaar werkzaam

1. Hoe vaak ben je bezig met duurzaamheid?

Uiteindelijk ben ik een groot deel van mijn tijd kwijt aan projecten in het algemeen, laten we zeggen de helft. En andere helft is meer verschillende dingen die voorbij komen, maar daarvan is het wel duidelijk dat de een meer of minder duurzaam zijn omdat er bijvoorbeeld slechte chemicalien moeten worden teruggebracht. Ehhm. Vaak vanwege wetgeving, opgelegde duurzaamheid zeg maar. Helft van die projecten kan je daaronder scharen. Valt onder duurzaam omdat er subsidie voor gegeven wordt. Dus denk ongeveer een kwart van mijn tijd kan je zeggen besteed ik aan projecten die vallen onder duurzaam.

2. Doe je dit omdat het bedrijf het je oplegt of omdat je het zelf wilt? Of n andere reden?

Vaak vanwege alle drie, alleen zijn er vaak ook beperkingen. Zodra je zegt van dit is mijn duurzaamheidsbeperking die ik mezelf op leg. En er zijn een aantal eisen waar het product aan moet voldoen, en het mag niet te duur zijn, en t mag niet dit en het mag niet dat. Dan op een gegeven moment blijft er steeds minder ruimte over om te spelen. Dus dat maakt het lastig. De duurzaamheidsfactor komt vaak niet vooraan, maar meer een randvoorwaarde waar je aan moet voldoen. Het is niet zo dat de lat hoger gelegd wordt om het te halen. Dat is het lastige, maar dat is het voor een commercieel bedrijf natuurlijk altijd. - komt die demand uit de markt of wordt het intern gestimuleerd? - Je hebt wet en regelgeving, en daar moeten de klanten aan voldoen, en dan komt het uit de markt. Je hebt wet en regelgeving waar stahl aan moet voldoen en dan komt het uit intern. Maar kheb wel de indruk dat er meestal wet en regelgeving aan ten grondslag ligt. Ik heb het idee van als er wettelijk niets hoeft, en waarschijnlijk is dat ook een beperking als wij het ons wel opleggen, waardoor onze producten moeilijker te ontwikkelen zijn, en onze concurrentie zou dat niet doen, dan speel je een valse wedstrijd. Dan gaat iedereen uiteindelijk klagen van ja de ontwikkeling duren te lang. Dus ik denk dat als er geen wet en regelgeving aan ten grondslag ligt, dat we dan een te commercieel bedrijf zijn om het echt intrinsiek als harde vereiste te willen hebben. Dat is de korte termijn, en op de lange termijn is het vaak wel gunstig om wat duurzamer te gaan werken. Want als je nu een oplossing bedenkt die nu kan, maar over 2 jaar een nieuwe moet bedenken. Dan kan je weer opnieuw beginnen.

3. Denk je dat een radicale verandering nodig Is voor de wereld om meer milieuvriendelijk te worden – waarom?

Ja, absoluut. Omdat het de afgelopen 100 jaar er niet beter op geworden is. Als er niet iets radicaals verandert dan verwacht ik niet dat het de komende 100 jaar wel radicaal beter wordt [lacht].

4. Zou je zeggen dat je duurzaamheid als een positieve of als een negatieve verandering vindt voor Stahl?

Opzich is het positief, het is positief voor iedereen. Natuurlijk. Het is altijd goed, ook voor stahl, alleen al vanuit een commercieel oogpunt, en daarnaast vanuit een ethisch oogpunt, en gaat trouwens soms ook hand-in-hand. Als wij daar beter in zijn dan onze concurrentie, dan zal dat vast uiteindelijk ook beter verkopen. Het is niet dat we daar de wereld beter mee maken maar ook dat we makkelijker beter verkoopbare producten kunnen maken. Dusja het is belangrijk om duurzamer te gaan maken. In de dagelijkse praktijk, denk ik er wel over na maar maak ik het niet moeilijker als het is. Dit zijn de grenzen

van wat moet, vanwege de projecten zus en zo, daar houd ik me aan en meestal niet verder.

5. Wat zijn je duurzaamheid-gerelateerde taken?

Heel concreet, binnen de projecten heb je dus VOC reductie. Kan dan minder. Dat is duurzaamheid. Op dit moment niet heel expliciet, maar soms hebben we inderdaad projecten op het gebied van meer renewable grondstoffen. Impliciet heb je dus te maken met producten ontwikkelen waarbij je minder afval hebt. Dus soms heb je andere verwerkingstechnologien waarbij je minder coating in het afvalwater terecht komt en meer komt op het artikel terecht. Dat is antuurlijk ook duurzamer, dus dat zijn zo'n beetje de projecten. En natuurlijk van bepaalde chemicalien die gewoon slecht zijn. om die eruit te halen.

6. Zijn deze veranderd in de afgelopen 5 jaar? – Hoe?

Mijn functie is wel veranderd de afgelopen 5 jaar. Ik heb niet het idee dat stahl er 5 jaar geleden wezenlijk anders in staat als nu. In grote lijnen is het nog ongeveer hetzelfde als 11jaar geleden. Ook toen werden er beperkingen opgelegd door of wetgeving of onze klanten ook indirect door wetgeving, of wat we zelf wilden. En dat is gedeeltelijk nog zo. Dus wellicht meer marketing op het gebied van duurzaamheid, dat wel. Het is wel meer een marketingtool geworden. Dat verschil zie ik wel dat het verandert is. En ja we maken ook groenere producten, maar het was in principe in de ontwikkeling van nieuwe producten een soort van leuk dat het duurzaam is, als alle eigenschappen maar goed zijn. En het is ook nog duurzaam, dat is leuk, en in zekere zin is dat nog steeds voor 99% van de producten zo. Ja, we hebben een groene afdeling, en ja er wordt veel mee gepubliceerd en ja, er zal vast nog eens een keertje wetgeving aankomen dat het echt meer een must wordt, maar voorlopig heb ik de indruk dat het voor stahl kwa vrijblijvendheid nog ongeveer even vrijblijvend is. Het is leuk, en het is goed, maar geen zaak van leven en dood.

7. Heb je het weleens over duurzaamheid met je collega's? Waar hebben jullie het dan over?

Ja, ehmm. Dilemma's ervan. Soms is het ook gewoon vrij absurd. Een voorbeeld formaldehyde. Dat mag niet meer, kan niet meer, maar als je een appel eet zit het erop. En verder het maximaliseren van onze materialen, wat indirecte duurzaamheid is. Manieren waarop we dat zouden kunnen bereiken, maar meer op het technische gebied. Waar liggen de mogelijkheden, alswel filosoferen over we zouden meer duurzaam moeten zijn. Is het niet handiger om een meeting te hebben via het internet als fysiek, of weet ik veel. Dingen per post, moet dat nou wel op papier. Dat soort dingen. Het zijn details, en niet de core business van wat we doen.

8. Praat je vaker over duurzaamheid nu, dan 5 jaar geleden?

9. Stimuleren jullie ook duurzaam gedrag onderling?

Nee denk dat dat heel beperkt is. Het uitprinten van papier wordt wel, dat heb ik dan wel, als er niet meer dan nodig is. - en in het maken van recepten? - nee dat valt wel mee. Er zijn zoveel eisen waaraan iets moet voldoen, het is al moeilijk genoeg om binnen al die grenzen te blijven. stel dat er een chemicalie uit moet, dan ga je wel kijken van als we nou de helft van de grondstof vervangen, dan doen we dat eruit ipv de hele grondstof. Het ideale product bestaat niet, en het moet allemaal snel, dusja de dingen die gebeuren moeten daar ligt vaak de grens.

10. Denk je dat jouw duurzaam-gerichte taken effect hebben gehad op de organisatie in zijn geheel? Hoe? Of waarom niet?

De voorloper van Frank was ook bezig met groene chemicalien. En die was bezig met een materiaal, en behalve het feit dat het groen was, had het ook andere interessante eigenschappen. Dus heb ik er met hem over gehad, je kan het alleen als duurzaamheid gaan promoten maar ook vanwege de andere eigenschappen want dan wordt het veel gemakkelijker voor mensen om er wat mee te doen. Alleen dat duurzame dat is alleen een labeltje. Het gaat om andere dingen, die zijn óók beter. Dus heb je win-winsituatie. Waarbij het toeval is dat het groen is. Als iets alleen maar duurzamer is maar voordereest slechter, dan is de toepassing ook veel minder. Dus dat product was ook in no-time heel groot geworden en later ook in no time in elkaar gestort. Terwijl het groene aspect maar een detail was. Omdat de eigenschappen toch niet goed genoeg was. Het moet een bepaalde glanswaarde hebben maar daar voldeed het niet aan. Uiteindelijk ging het om de andere eigenschappen. En nu begint het weer opnieuw op te starten. - is het dan een trend? - nee dat is niet zozeer een trend, dat is iets wat eigenlijk vanaf het begin al een zwak punt was, er waren een aantal goede eigenschappen, het gevoel, groen, en die glans was al een minder punt omdat die relatief te hoog was. Maar zo zie je maar weer: groen en duurzaam is goed, en marketing-technisch ook, maar uiteindelijk gaat het erom dat het wat extra's brengt want dat gaat het uiteindelijk laten verkopen. Alleen een labeltje is mooi, maar als het niet lekker voelt of niet mooi is dan is er geen klant die dat koopt.- Hoe komt stahl daar dan op dat punt? - door erin te investeren, in mensen, in ideeën, dingen, als je er geen tijd en geld in stopt dan weet je zeker dat het er niet uit komt. Daar begint het mee. Zet er 6 man neer, dan is wat je eruit haalt groter dan wanneer je er 1 neer zet.

Andere manier is, ongoing, is de marketing gedeelte, dat is ook de vraag van de klant. Onze marketing gaat daar haarfijn op inspelen. Als het niet vanuit de overheid komt, dat onze klanten en wij ook er ook maar beperkt zullen

komen. Er zal echt een soort van collectief bewustzijn moeten zijn, wat verder gaat dan stahl alleen. Mensen zijn wel meer bewust dan 10 jaar geleden, bewust van opwarming, verandering van klimaat, en weet ik veel. - merk je dat ook binnen stahl - niet anders dan buiten stahl. - hoe merk je dat dan? - nou gewoon weet ik veel, gesprekken met mensen. Het is niet zo dat er wezelijk andere type gesprekken zijn als met mensen erbuiten. Dat zijn natuurlijk ook communicerende vaten. Iedereen binnen stahl wordt ook beïnvloedt door de omgeving daarbuiten. Dus ik heb echt het idee dat dat parallel loopt. En wat dat betreft gaan we wel de goede kant op. iedereen staat er uiteindelijk positief tegenover. iedereen wil het graag. Alleen je wil niet zelf je eigen comfort inleveren. Iedereen wil groener, maar zodra het minder verkopen gaat opleveren dan houdt t ook weer op.

11. Beschouw je jezelf als een actieve stakeholder in het verduurzamingsproces van Stahl? Waarom niet? En hoe zien je collega's dat? Ik denk niet dat ik een absolute voorloper ben, maar ik denk er wel over mee. soms wel soms niet. het is lastig. het is vaak een kwestie van de tijd ervoor nemen, bewustzijn.

12. Hoe zou je jouw persoonlijke duurzame inzet binnen jouw functie beoordelen op een schaal van 1 tot 5? 1 – weinig – weinig tot middelmatig – middelmatig – middelmatig tot veel - veel
2

13. Hoe zou je de gestandaardiseerde bijdrage aan duurzaamheid beoordelen binnen jouw afdeling op een schaal van 1-5?
2

14. Wat zou jou kunnen stimuleren om actief meer in te zetten tot een duurzame onderneming?
ik zie het meer dat het in het algemeen hetzelfde is al op het werk. als je bewust bent van het gaat verkeerd met de aarde, op langer termijn helpt het wel met hoe meer mensen je rover praat hoe meer mensen je dat vertellen, hoe meer je daarvan bewust bent. en k denk dat als dat alleen vanuit stahl komt en niet vanuit je omgeving dan werkt dat ook niet. dus nee dat gaat allemaal samen. ik denk dat wat stahl kan doen is maar beperkt.

15. Hoe communiceert jouw manager met jou als het gaat om duurzaamheid? ook het niveau van 2. Algemene informatie, brochures, en gedeeltelijk het technische gedeelte van deze materialen kunnen niet meer en dit ook niet. Verder niet echt. het is allemaal maar beperkt.

16. Is er iets wat je manager kan doen om je meer te motiveren?

Ik denk niet dat hij veel kan doen. Ik denk dat voor mij de intrinsieke behoefte meer buiten stahl komt, dan van binnen stahl. Als het erbuiten niet verandert dan schiet het ook niet op. Het zijn allemaal communicerende vaten en dat met allemaal een beetje overeen komen en dan werkt het het beste door. Maar als het een eilandje is, of maar 1 persoon, dan is het vaak lastig om dat echt effect te laten hebben. Als het niet continue vanuit alle kanten vanuit de organisatie meeweegt, dan verandert het niet. Ik vermoed dat uiteindelijk wetgeving zal moeten zijn die het oplegt. Of het is vanuit de klanten, die zeggen van ja het is niet meer geaccepteerd als je teveel voc hebt. het is een complex iets. dus is een elektrische auto nou echt duurzamer? Als het hele bedrijf om is, dan denk ik ondanks mijn cynisme dat ik niet de laatste zal zijn.

Interview 11: manager

21 Juni 2018

1. Hoe zou u de duurzame transitie van Stahl omschrijven?

Ik werk hier nu een jaar, en wat ik weet, is ik ben hier een aantal jaar geleden ook geweest, en toen waren ze bijvoorbeeld bezig met het lab hier te bouwen. Dat hebben ze gebouwd, het nieuwe gedeelte, en er was toen al sprake van het moet helemaal zelfvoorzienend zijn, en dat soort zaken. Ik merk ook dat het bedrijf er heel erg mee bezig is, en draagt het heel erg uit. Steeds als daar iets mee van doen is, en duurzaamheid, als je ook kijkt in de World of Stahl, als ze die rond sturen, is dat het steeds een item is wat terug komt.

Duurzaamheid, wat denken medewerkers van stahl erover, wat is hun gedachte daarbij, en hoe ermee om te gaan. Hoe zie ik het verder, is dat stahl er heel veel aan wil doen, ook juist om te laten zien dat ze het doen. Maar ook voorop willen lopen in de duurzaamheid, op milieugebied, dan denk ik dat ze dat heel belangrijk vinden. Om die co2 voetafdruk zo klein mogelijk te maken. Als we bespreken dat het hoog op de agenda moet staan, dat we ook met ideetjes moeten komen, grote en kleine ideeën worden aangeraden. Dus het leeft steeds meer binnen de organisatie. Hoe zich dat verder ontwikkelt, tsja waar komt zo'n bedrijf uiteindelijk helemaal vandaan, dus eigenlijk zou dat moeten beschouwen, dat heb ik nog niet gedaan. Dat komt uiteindelijk gewoon van de fabriek he, waar er heel veel gas wordt verstoekt. Om dingen op te warmen. En dat wordt steeds beter onder de loep genomen, en ja wat ik daarmee moet, wat ik daarvan denk, is denk ik als ze dit doorzetten, ja dat dat goed is, en dat ze dat ook steeds verder kunnen uitdragen. Maarja hoe zit dat met de transitie. Vind ik een lastig iets. - hoe merk je dat het leeft in de organisatie? - nou omdat het altijd wel op de agenda staat. En van topdown wordt het doorgegeven, en natuurlijk is het ook goed als het nog dieper de organisatie in zou gaan. Ik denk dat dat wel goed is als dat zou gebeuren. Maar ik merk nu ook, het bedrijf moet gewoon doen wat ze blijven doen, die

duurzaamheid die moeten ze op de agenda blijven zetten. De feitelijke medewerkers binnen productie of onderhoud of logistiek, die hier bijvoorbeeld hele dagen op een heftruck rondrijdt, dan ben je daar natuurlijk minder mee bezig dan als je in het topmanagement zit. Strategie bepalen, kijken hoe je het doet, hij denkt gewoon ik moet mn spul halen en die moet ik af gaan leveren. die is natuurlijk minder bezig met van hoeveel energie kost het eigenlijk om de hele dag rond te rijden op zo'n ding, en waar haal ik die vandaan? Dat is nou eenmaal zo. Dus hoe krijg je het voor elkaar, dat is een lastig iets. Het is een heel lastig punt, want hoe zie je het voor je, ik heb geen idee.

2. Wat is uw persoonlijke mening over duurzaamheid?

Mijn mening over duurzaamheid. Nou mijn mening over iets doen aan duurzaamheid, dus in de positieve zin, is ehm dat als je dat goed aanpakt, kan je ook ver komen en draag je ook daadwerkelijk iets bij. En zeker juist als bedrijf en als grootgebruiker van energie, denk ik dat je enorm veel kunt bijdragen en ook kunt uitstralen. Als soort van kleine grootmacht in zo'n maatschappij, bedrijf waar genoeg wordt verdiend om het ook aan te pakken; ik denk dat ze dat doen. En ik denk dat dat uitstekend is. Ik hoor het om me heen nog niet zo veel als dat ik het hier hoor. Bij andere bedrijven waar ik ook heb gewerkt, ook waar ik nog vrienden heb zitten, daar hoor ik ze helemaal niet over. Dus het leeft hier en dat is een positief ding.

- Denk je dat de wereld een radicale verandering nodig heeft als het gaat om duurzaamheid? - K ga zeggen ja, denk het wel. Ik denk dat het goed zou zijn, maar dat het ook slecht is. We zijn te laat begonnen, laat ik het daarop houden. We zijn te laat begonnen en je kunt nu niet in een keer de stekker eruit trekken overal, want dan gaat ook alles mis. En uiteindelijk heb je er ook niks aan, ja wie heeft er iets aan, de natuur. Maar waar heeft de natuur nou iets aan als wij allemaal verdwijnen van deze planeet, maar dat is natuurlijk niet de bedoeling. En als er geen koeien meer rondlopen en als het stopt. Als de co2 uitstoot stopt. Daar hebben we iets aan he, dus de hele transport, de industrie en de veehouderijen. Dat zijn de drie grootste volgens mij die verantwoordelijk zijn voor de co2 uitstoot, die zou je dan moeten aanpakken. Maar dat is al heel radicaal he, dus daar ben ik niet zo'n voorstander van. Maar dat we echt zoveel mogelijk moeten doen, daar ben ik wel een voorstander van. Ik denk niet dat dat al gebeurd. Zeker vanuit een overheid gezien, als je kijkt naar de gematigde doelstellingen die steeds worden gesteld, dan denk ik ja, het is natuurlijk ook niet raar in een wereld die draait op olie. De grote centen worden nog steeds verdient met olie. De wereldeconomie draait daarop, je kunt dat niet veranderen. Niet direct. - eet je bijv ook weinig vlees? - ik hoef niet perse elke dag vlees. Het is niet zo dat ik elke dag de barbecue aanzet met alleen maar vlees, maar het is wel een beetje met dat oogpunt van duurzaamheid, zeker als ik thuis ben gewoon de fiets te pakken. Dat soort dingen wel.

3. Denk je dat deze mening de manier waarop je je team aanstuurt beïnvloedt?

Lastige vraag. Denk het niet. - waarom niet? - nou weet ik niet, ik denk niet dat het me beïnvloedt, de manier waarop ik het doe. Maarja dat is lastig te zeggen he, definieert natuurlijk een beetje hoe je in het leven staat. Ik ga niet zeggen van nou weetje, kijk uiteindelijk is mijn taak hier is om te zorgen dat de producten op tijd gereed zijn. Ik kan dat niet met minder energie doen dan wat er voor nodig is. Kan wel vragen, kan het korter draaien, dus dat ik de energie per ton bijv. Hang je er een getalletje aan. Maar wat er aan het eind van de dag gebeurt is dat ik gewoon meer tonnen ga produceren. Dus wat is nou duurzaam, is dat de netto energie die ik gebruik bij tijdseenheid, of moet ik het uitdrukken, kan allebei, het zegt iets. - heb je het met jouw team over duurzaamheid? - Ja zeker, zeker met mijn shiftleaders enzo, zeker praat ik daarover. En ook van besef eens waar je werkt, en kijk eens wat ze wel proberen te doen, en wat ze ook uitdragen. En dat ze bij de hier het dak vol leggen, tenminste dat beoogden we toch te doen, dak vol leggen met zonnepanelen. Ja ik zeg van besef nou dat dat gewoon hartstikke gaaf is. Dus ik probeer het wel leuk te maken ook. - Dus je probeert ze te stimuleren - Ja. maar ik hoef ze niet te vragen joh reken eens even uit voor mij ehh. - ik snap het.-

4. Nu zou ik je graag wat willen vragen over het gedachtegoed omtrent duurzaamheid binnen Stahl. Wat zijn de meest belangrijke concepten, en had u een bepaald verhaal?

Tuurlijk, duurzaamheid en energieverbruik, en ik probeer steeds vaker het concept een beetje uit te leggen van energie. Wat is dan energie, hoe drukken we dat uit, hoe maken we het meetbaar, maar dat is lastig voor ze eerlijk gezegd. Ik ben altijd heel enthousiast erover, als ik dan dingen probeer uit te leggen, vind ik leuk. Vind ik leuk om te doen. Maar niet iedereen heeft hetzelfde raakvlak. Sommige mensen werken hier al 40 jaar, die denken joh, heb je hem. Tsja dat is wat er gebeurt. Je moet het behapbaar kunnen maken voor mensen. En dat is wel lastig. Want ik hoor mensen over duurzaamheid praten denk ik ja, ja die hoef ik echt niet te vragen wat is de definitie van duurzaamheid. of wat is dat in jouw belevingswereld. Dat hoef ik gewoon niet te vragen, want dan hebben ze geen antwoord. Sommige wel. Wil ze niet allemaal over 1 kam scheren, maar het is een hele club van 56 mensen, en als er daar 2 van mee gaan, of 3, dan is het weinig vind ik. Dus dat is toch best wel veel mensen die hier al heel lang werken. En die mensen die hier al heel lang werken die kijken toch anders naar hun bedrijf. Die hebben de veranderingen wel gezien, de veranderingen die hier plaatsvinden, maar de verandering die zij voelen zijn meestal de veranderingen die direct effect hebben op hun laag op functioneren. Dus als ze ipv een korte broek een lange broek moeten dragen, of een bril op moeten in de fabriek. Dat zijn de kleine, je zou bijna zeggen flauwe dingen, die zij dan meer onthouden. Vroeger

deden we het zo, nu moeten we dit doen. Het is niet echt gedreven vanuit de omgeving, hoe zij denken. God we moeten ook mee, we moeten ook denken hieraan. Die gevaarlijke stoffen die weg zijn gegaan, die zijn weggegaan omdat het gewoon heel erg ongezond is. Duurzaamheid op menselijk gebied, daar wordt ook over gedacht, ook door dit bedrijf. Ja ik denk niet dat zij het zo ervaren, tuurlijk, praat er met mijn shiftleaders, seniors, over en andere die daar oren naar hebben. Omdat ik hoop dat degene die het leuk vinden dat zij dat wel uitdragen. Nogmaals er zit altijd een beetje een grens aan wat er aan komt. - heb je het weleens geprobeerd bij mensen waarbij je dacht van, die zijn niet zo enthousiast over duurzaamheid, laat ik ze proberen te stimuleren? - Nee niet actief. Ik ga niet actief tijd voor inroosteren. Zou ik misschien moeten doen maar dat is niet wat ik doe.

5. Wat voor soort communicatieve bronnen heb je gebruikt om je team aan te sturen richting meer duurzaam-gerichte praktijken? En waarom?

Face-to-face. Ik loop regelmatig even de tent in, en als ik ze allemaal binnen heb, we hebben bijvoorbeeld in het MT besproken over duurzame ontwikkelingen of ideeën. Dan zeg ik ook van nou dat is ook gaaf, want nu moeten met ideeën komen. Als ik zeg van we hebben dit besproken in het MT, of vanuit de board, vanuit huub of guido of wie dan ook, die wil graag dat wij wat meer effort gaan steken in duurzaamheid, dus jongens als jullie ideeën hebben, kom op. Kga niet zeggen van ik ben een boek aan t lezen, en dat gaat over duurzaamheid. [lacht], dan zijn er al 2 die afhaken. Dat is mijn indruk. Ik bagatelliseer natuurlijk een klein beetje maar je moet het een beetje kort houden en leuk maken. Kijk eens wat we doen, hartstikke gaaf toch, weet je wat dat oplevert, levert zoveel op. Sommige zeggen; Ohh! , en sommige zeggen ja leuk [ongeïnteresseerd]. Producten waardoor het sustainable wordt, daar hebben wij t niet over, tuurlijk heb ik het er wel over van die leren stoel hier als die geen coating zou hebben dan zou die na een jaar helemaal kapot zijn. En nu heb ik er een coating opgesmeerd van ons, en nu gaat ie 30 jaar mee. Autostoelen moeten minimaal 20 jaar mee kunnen gaan, en dat kunnen ze dankzij onze producten. Daar heb ik het met ze over. - hoe vaak denk je dat je er ongeveer over praat? - wekelijks.

6. Wat voor taal nam je aan bij deze communicatie? En hoe bent u tot dit besluit gekomen? Is dit van bovenaf besproken?

Ik hou het simpel, kort, concrete informatie. Maar ik ga niet de diepte in door te zeggen bij een groot publiek van, "kijk eens dit is wat het doet, ik heb zoveel kw uur en dat zet ik af tegen dit verbruik, en als we dit doen en dat doen," dat is gewoon niet wat we daar moeten doen bij iedereen. Ik merk gelukkig bij de jongere generaties steeds meer, die vinden het ook leuk als we zeggen van joh, zullen we hier gewoon 5 windmolentjes wegzetten met de letters [van stahl] erop, je moet het een beetje aankleden. Dat bedenk ik zelf. of het goed is weet ik niet, maar het is wel zo dat, je maakt een inschatting tegen wie je het hebt. Tegen mn kinderen zelf zou ik ook geen moeilijke

woorden gebruiken, nu ga ik ze daar niet mee vergelijken, maar je moet gewoon rekening houden tegen wie je het hebt. En sommige gasten zijn super enthousiast, en die vinden het super interessant, die zijn er op hun manier mee bezig. Dat merk ik ook he, een van mijn teamleden die komt binnen en die doet de lichten uit he, zegt ie het is licht genoeg jonge, het is licht genoeg. En dan gaat ie weer weg. Dat is ook gewoon leuk. Goede ideeën kunnen komen, wat zou bijvoorbeeld helpen, nou dan komen er ook allemaal concrete zaken naar boven. Ik wil van hun verhaal horen, wat vinden zij ervan. Dus en toen kwamen ze op een gegeven moment zullen we de verwarming, maar we gaan ook van stomen af, want er komt een centrale stoomvoorziening, en daar gaan we dan op. Ik zei van ja maar zouden we dat kunnen voorkomen door bijv andere maatregelen te nemen, jaa, en dan gaat dat steeds meer leven en stukje bij beetje kom je tot een soort plan, of het nou uitvoerbaar is ja of nee dat doet er dan op dat moment even niet toe. Dat is gewoon om het te laten leven. Dus dat was dan puur voor de bedrijfsvoering zoals wij die hebben, dus voor het proces, wat kunnen wij doen, zelf, wat voor plannen zullen moeten komen in de toekomst om dat voor elkaar te kunnen krijgen. En kwamen bijvoorbeeld concrete plannen uit van nou we moeten thermische olie gaan gebruiken in plaats van stroom, want dat kun je elektrisch verwarmen. He het plaatsen van windmolens kwam natuurlijk al heel snel naar voren. Dat is ook onderzocht laatst. Maar praktische uitvoerbaarheid is niet zo handig hoor met die dingen. - het was dus een soort brainstorm, workshop achtig idee? - nou ja dat je er gewoon vrij over kunt praten met zn alle. Dat is gewoon fijn. En het is niet het idee van als ik nou gewoon ga zitten, en ik heb een presentatietje gemaakt en ik zie de helft indutten. Voor mijzelf werkt dat niet motiverend en voor hun ook niet. Dus ik heb het er dan liever met mensen over die het leuk vinden. En ik geloof daar ook meer in. Want als het vanuit enthousiasme komt dan kost het je ook geen effort, dus dan denk je er altijd over mee. Maar het mag natuurlijk altijd meer. Maar nogmaals, de focus moet voor die mensen en voor mij primair op het produceren van producten liggen, en daarna moeten we kijken naar wat wil het bedrijf allemaal doen. En dat moet helemaal langzaamaan in gemasseerd worden in zo'n organisatie wat we met duurzaamheid doen. En dat is een proces, dat gebeurt niet snel, tenzij je het op gaat leggen maar dan gaat de plezier er af.

7. Kan je beschrijven wat voor leiderschapsstijl je hebt toegepast? (Denk aan gezaghebbend, of democratisch, coaching.)

Ja, nou dat is een beetje, eigenlijk ben ik vrij, iedereen moet doen wat ie moet doen, en vooral alsje denkt dat het goed is, neem vooral ook gewoon initiatief. Dus als ik het heel kort ga zeggen dan zeg ik van lastig, maar zo bedoel ik het niet; doe gewoon zelf, wees niet onzeker, want zij weten meer van productie dan ik. Ik werk hier nu een jaar. Het zou gek zijn als ik ze nu voorbij zou streven, ik doe daar overigens wel mijn best voor hoor, maar dat maakt het

juist leuk. Dus wat zeg ik eigenlijk, ik ben heel vrij, ze mogen van mij heel veel dingen doen, met de voorwaarde dat alles wat ze moeten doen, dat ze dat doen. Het zou gek zijn als iedereen maar een beetje ging flierefluiten. Dus alles wat we doen dat moeten we doen, en daarnaast mag je al je initiatieven moet je lekker mee komen, heb je goede ideeën, pak ze lekker op. Goed idee, lekker doen. Maar toen ik hier net kwam moest ik toch even wat strakker erin gaan zitten. Er was een tijdje geen productiemanager meer geweest, dus de rol was een beetje weg, het was een klein beetje een chaotisch geheel. Was voor mij ook lastig. 3 ploegen, 5 ploegen, alles liep een beetje door elkaar. Meer structuur creëren, dat was een voorwaarde, dus alleen maar 5 ploegen en klein gedeelte 2 ploegen, dus niks meer door elkaar heen, dat levert wel een hoop op. Meer rust. Dat helpt allemaal mee, en je ziet ook dat mensen meer rust krijgen en krijgen dan meer inzicht in wat er gebeurt. Hebben hun eigen teampje om aan te sturen, maar er is ook meer duidelijkheid omdat ze een vast team hebben ipv een wisselend team. Mijn doel is dus om vrijheid te geven, juist omdat ik ervan overtuigd ben dat mensen dan vaker komen, dat ze veel meer actief meedenken, dat ze ook vanuit eigen initiatief snachts goede beslissingen kunnen nemen. Als je dat de vrije loop laat. Dat heb ik hiervoor ook gedaan, en dat is nu weer mijn streven. Dat werkt prettig, en je hebt een open structuur gecreeerd waarbij mensen veel zelf kunnen. En als je het niet doet, dat heb ik ook van dichtbij gezien. Dan doen mensen ook niks meer zonder je iets zegt. En dan heb je het voor elkaar, dan kan je zelf alles gaan doen. Ik probeer het al zoveel mogelijk te doen. Mensen te ondersteunen als ik zie dat dat nodig is. Coachend, het niet volledig democratisch. gaat wel alleen ligt aan je populatie.

8. Hoe denk je dat de huidige manier van communiceren van duurzame praktijken zijn effecten heeft op je team? Zou je iets liever anders zien? Nee ja ik denk niet dat het heel veel effect heeft nog. Ze zien het, dus bijv dit soort zaken die worden opgepakt. En wat ik net zeg bij sommige, en uiteindelijk wordt dat steeds groter, een soort olievlek principe, wat komt bij mij binenn en die zeg dat hoort niet zo, zet iedere dag zn computer uit, dat is beter, en dat soort dingen heb ik nodig. En ik wil eigenlijk dat iedereen daar meer in mee gaat. Maar hoe ze ertegenaan kijken, ik denk niet dat het heel erg beïnvloed in hun zienswijze. Het is wel haalbaar, het enige wat helpt is mensen betrekken bij dat soort projecten. Dan zijn ze eigenaar he, dan maak je ze eigenaar van iets goeds. in dit geval een duurzaam projectje. En of het nou een vervanging van stoomreactor een elektrische is, en die dan terug kunt verdienen, het gaat maar om het idee, dat ze beseffen waarom je iets doet. En als je iemand vanuit de beginfases van zon project meeneemt. Want bijv ook de afval waterzuivering, die hier moet komen. Dat is hartstikke gaaf. We kunnen ons eigen water weer gaan hergebruiken als we het goed doen. Ja dat communiceer ik, en sommige lopen daar mee weg, eigen water ja dat scheelt wel, ja we moeten uiteindelijk toch water blijven gebruiken. Ik wil alleen het

positieve brengen maar ja sommige. Elders energie besparen door er zelf ook energie in te steken. Dan denk ik dat mensen al zijn het er 2 of 3, dan denk ik dat je veel meer draagkracht gaat creëren. Maarja mensen hebben maar zoveel tijd. OF je laat mensen een idee maken, in teamverband. Weet ik veel, in de fabrieken wil ik alleen maar led verlichting hebben; ga maar optellen. we besparen wel zoveel energie. En keur dat goed, ga het niet afkraken. het leuk maken van dingen.

Interview 12: manager

26 juni 2018

1. Hoe zou u de duurzame transitie van Stahl omschrijven?

Ehm. Als in ieder geval heel ambitieus. Ik ga antwoorden geven die betrekking hebben op mijn verantwoordelijkheid. Dus wij zijn, je praat met de site manager van Waalwijk, en ik heb van Stahl de opdracht gekregen om binnen nu en, het scheelt een beetje met wie ik praat, 6 of 8 jaar, deze site volledig duurzaam te hebben. Dat betekent dat we geen energie meer gebruiken uit koolwaterstoffen, en het liefst alle energie zelf opwekken. Nou dat is nog ambitieuzer om het zelf te gaan doen, maar dan in ieder geval uit renewables of elektriciteit, zonne energie, wind energie, dat we daar onze totale energiebehoefte op over gaan zetten. En dat is niet zo makkelijk, want wij gebruiken hier gas en stoom en stoom is uiteindelijk ook gas wat er achter zit. En daarnaast elektriciteit. En om je hele stoomnet, met name het stoomnet, om dat om te zetten naar iets wat hernieuwbaar is, of groen, en al die dingen die we gebruiken we allemaal door elkaar nu, en om dat allemaal naar elektriciteit te brengen, om op die manier daar achter iets te doen dat we op een goede manier elektriciteit winnen, dat is een hele ambitieuze gedachte. We realiseren ons dat alle investeringen die we daarvoor moeten doen geen goede payback hebben. En toch gaan we het doen. Dus hoe omschrijf je dat in 1 regel of 1 woord, ja ik vind het tamelijk ambitieus. En ik vind het ook een echte ambitie. Ik kom zelf van een bedrijf af waar we ook een hele paragraaf hebben geschreven waar in netjes stond hoe wij duurzaamheid zagen, maar op het moment dat het geld kostte dan werd er niks aan gedaan. Dat is een groot verschil. Sterker nog ik krijg voor de investeringsprojecten van de fabriek, krijg ik niet meer goedgekeurd als daar geen sustainability gedachte achter zit. Dus een ander voorbeeld is dat we een waterzuivering moeten bouwen hier. En waterzuivering per definitie is duurzaam, maar om dat met duurzame technologie te doen dat is niet zo makkelijk. Maar we hebben ons ten doel gesteld om uiteindelijk geen afvalwater meer te hebben. En water kan je ook onder de duurzaamheid mooi vegen, dus al het water wat we hier innemen, dat wordt verwerkt tot producten. Dus dat nog mooier, dan kan je het ook verkopen. Maar we willen niets meer over het schot de riolering in hebben. En dat is meer dan een gedachte, want we hebben er een echt project

achter zitten. Dus sustainability bij stahl is echt, is ambitieus, en het blijft niet bij de slogan maar we gaan het dus echt uitvoeren. En dat is hartstikke leuk!

2. Wat is uw persoonlijke mening over duurzaamheid?

Een van de redenen waarom ik hier ben. Ik kom bij een bedrijf vandaan waar niks kon, en niks mocht. En bij stahl, ze hebben mij gebeld, en ik heb gezegd ik wil bij een bedrijf werken wat drie dingen heeft; het moet succes hebben, want als je geen succes hebt kan je de andere dingen namelijk ook niet doen. Ik wilde wat dichterbij de commercie zitten, dus wat dynamischere werkomgeving, en ik wilde een bedrijf wat de duurzaamheidsparaagraaf serieus nam. - dus je vindt het heel belangrijk - Ik ben overtuigd dat we iets moeten doen want we maken er met elkaar gewoon een grote bende van. Hebben we al gedaan. Sterker nog, we zitten nu wel te zeggen we doen het niet goed, maar we hebben zelf honderd jaar niet anders gedaan. En ik denk dat we ons daarvoor moeten schamen. Dus er moet echt iets gebeuren hier. En wij zitten in een per definitie niet duurzame omgeving. Met ons leer. Kwa producten en productie hebben wij iets te doen; wij kunnen een verschil maken. En om dat te mogen doen, om dat te kunnen doen, is hartstikke leuk. Dat is een persoonlijke overtuiging. Want ik heb ook kinderen, en dat is ouders een beetje eigen, van waar komen die kinderen nou terecht? Wat hebben we nou gemaakt met elkaar. Mijn ouders vonden het al een beetje bedenkelijk, waar we naar toe gingen. En we zijn in Nederland wel bewust geworden, maar we doen niks anders. Dat is eigenlijk nog erger. Eerst waren we onbewust, toen deden we niks maar toen wisten we niks. En nu zijn we wel bewust maar doen we nog niks. Blijven allemaal gewoon doorrijden in een auto.

3. Denk je dat deze mening de manier waarop je je team aanstuurt beïnvloedt?

Ja. Door daarop te managen. Wij doen heel veel projecten. Ik heb een project team, zijn altijd dezelfde mensen. We hebben niet zo'n groot team, we hebben een productie manager, logistiek manager, engineering, ik, en SHE. En eigenlijk zijn dat de 5 mensen die altijd, in welke discussie die we hier op de locatie hebben bij elkaar zetten, en alles wat we doen, kijken we elkaar aan, zeggen we ja daar moet wel een sustainability paraagraaf in zitten. Iets daarmee doen. Dus wat doen we met ons afval. Naar wie brengen we dat. En waarom brengen we het daar naar toe. En wat doen zij ermee. En wat kunnen we met ons afval. Ingrid heeft een projectje opgestart met zo'n start-up die gewoon kijkt naar afvalstromen op een andere manier. We kunnen afval behandelen. Maar je kan er misschien ook nog andere dingen mee doen. We kunnen bijvoorbeeld, we hebben een trajectje afgelopen, is nog niet afgerond, om met ons verfafval, kan je ook brengen naar de kalksverwerking. Dan spuiten ze het over in kalksteen, dat het niet wegwaait, dat het geen stof geeft. En uiteindelijk scheppen ze het op en komt het ook in de verbranding terecht, maar dan heb je er toch iets anders mee gedaan dan het direct te verbranden.

Zo zit er met al die onderwerpen die we hebben, waterzuivering, nieuwe reactoren, en nou moeten naar een biomassa gestookte stoomcentrale zijn we aan het kijken. Het is een hip idee, maar eigenlijk zeggen we hebben we eigenlijk wel stoom nodig. Zouden we niet gewoon naar elektrisch opgewekte stoom moeten. Dat is nieuw. Er zijn eigenlijk geen grote boilers die dat kunnen, omdat het niet efficient is. Maar als we de elektriciteit toch op een andere manier op kunnen wekken... bij alle discussies die we hebben doen we dat. Kunnen we onze cyclustijd verkorten, kunnen we door onze [...] anders te gebruiken ervoor zorgen dat we minder energie nodig hebben. Kunnen we onze reststromen uit de fabriek, warmte, hergebruiken? We hebben een extern proces dus we pimpen de reactor op, en dan gaat ie van zichzelf en dan moeten we hem koelen. En dat is heel veel, en de kunst is om de projecten die het meest succesvol kunnen zijn om die eruit te halen. En dat doen we als team onder uitdaging van onze board. En ik denk dat dat ook niet zoveel moeite kost om dit team ervan te overtuigen, dat we dat op die manier moeten doen. Allemaal jonge gasten, jonger dan ik, dus die willen dat wel naar de toekomst toe. - wat voor een verhaal had de board toen ze jou wilde aannemen voor jouw positie, wetende dat je duurzaamheid zo belangrijk vindt - nou ik denk dat stahl een aantal redenen heeft om dit te willen, op de eerste plaats zitten ze in een industrie die per definitie niet sustainable is. Dus wij komen van origine uit leer. Daar zit een motivatie om de buitenkant van je bedrijf mooier te maken. Ik denk dat het daar iets mee te maken heeft. Kheb ook gesprekken gehad met Wendell, en als ik met Wendell praat, misschien gaat t dan ook over geld, maar ik geloof in hun. Ik geloof ze omdat ze, en misschien heeft dat een financiële achtergrond, maar vooralsnog krijgen wij gewoon geld om dit soort investeringen te doen. Sterker nog, ze vragen waar blijven die dingen? en daar merk ik het aan. Of ik iedereen waarmee ik spreek in dezelfde overtuiging aan het geloof aantref, dat weet ik niet. Ik weet niet of iedereen overtuigd is van het feit dat het hier over 20 of 30 jaar in dit land nog zo uit moet zien of in de wereld. Dat weet ik alleen van mezelf. Die mensen zullen er zijn, maar ik denk dat er ook mensen zijn bij stahl die dit doen omdat het goed is voor de waarde van het bedrijf. Dat zal wel meespelen. En welke woorden ze daarvoor gebruiken, tsja, Renewable, Sustainable, in alle talen.

4. Nu zou ik je graag wat willen vragen over het gedachtegoed omtrent duurzaamheid binnen Stahl. Wat zijn de meest belangrijke concepten, en had u een bepaald verhaal?

Het is niet altijd hetzelfde praatje, maar de boodschap is wel altijd hetzelfde. Ik denk dat het de kunst is, wij hebben in de verantwoordelijkheid voor de site hebben we een natuurlijk drang om kosten te reduceren. Eigenlijk afval te reduceren. Dus als je uit de Lean, dan doen we ook niks anders dan reduceren. Dus ik denk dat mensen die in de operatie zitten, die zijn heel bekend hiermee. En sommige mensen die moet je er even mee helpen maar in

principe is alles wat we weggooien is iets wat geld kost. En operationele jongens begrijpen dat. Die kunnen daar iets mee. Of dat altijd met de 'dat we de wereld beter maken' gedachte gaat, dat weet ik niet, maar ik denk dat de meeste zullen begrijpen dat als je aan het eind van de rit er iets mee kan doen nog, en in het extreme geval ook nog geld mee kan verdienen, dan kost het helemaal geen moeite om mensen daar enthousiast voor te krijgen.

5. Wat voor soort communicatieve bronnen heb je gebruikt om je team aan te sturen richting meer duurzaam-gerichte praktijken? En waarom?

We hebben niet zo'n presentatie-cultuur hier achter. Het is elkaar gewoon zien, en kort schakelen, dingen uitleggen. En ik schakel, ik ben het intermedium tussen wat wendell, board, MT, en dan moeten wij dat naar beneden brengen, dat is gewoon uitleggen. Ik zit hier 3 jaar, zijn we dus 3 jaar geleden mee begonnen. Iedereen accepteert het. Dus als wij een sustainable solution moeten vinden dan zal niemand daarover in discussie gaan. Dat is veel leuker [werken] namelijk. - Dus ze zijn er ook wel enthousiast over - Het is niet altijd even makkelijk. Wij zitten met onze stam vast aan de burens, en het liefst zou ik daaraan vast willen blijven zitten, vanuit het managen van de tijd. Want het kost allemaal een hoop tijd om het te organiseren, om het uit te werken, om het te engineeren. Maar de gedachte om je energie op een betere manier in je bedrijf te halen, ja die is hartstikke leuk. Maar hier geldt hetzelfde. Het is een beetje project afhankelijk. Ik denk dat er niet zoveel mensen zijn die eraan twijfelen of we het wel moeten doen, ik denk dat we zo ver al wel zijn. In mijn laag he. Kijk als je naar de vloer gaat dan is het misschien een ander verhaal. Ik kan niet altijd beoordelen hoe goed het management de supervisie het uiteindelijk weer aan onze operators uitlegt. Maar dat is ook een proces. Ik denk dat het aardig begint aan te kleven. Dat mensen het best wel begrijpen. En dat doen wij niet alleen, de media staat er vol van. Als ik televisie kijk, kweetniet hoe het bij jou zit maar ik word er niet vrolijk van. Echt niet.

6. Wat voor taal nam je aan bij deze communicatie? En hoe bent u tot dit besluit gekomen? Is dit van bovenaf besproken?

Nee we hebben geen instructie hoe je dat moet doen. Onze board is natuurlijk dominant, die hebben nogal een eigen wil. En daar zit ook emotie in. Wij krijgen de instructie niet altijd even rationeel volgens het pakketje toegespeeld, deze koers gaan we varen. Dat is meer van [slaat op tafel] NU. - Dus zij zijn daar een beetje autoritair in, en heb je het dan over de hele board of heb je het over Huub - Nou Huub dat is een echte baas, en mijn baas Guido is een hele intelligente man, maar ook emotioneel, en dat is niet altijd even makkelijk om goed aan te voelen wat ie nou precies wil. En het gebeurt ook weleens dat er richting wordt gegeven en dan gaan we die kant op, en na een aantal maanden wordt er gevraagd wat zijn jullie eigenlijk aan het doen? Want dan is er toch een andere prioriteit gekomen, en dan zeggen we van nou dan stellen we dat nog maar eventjes uit, he? [licht geïrriteerd]. En ik hoor ik

hier ook, bedrijfseigen, we vinden sustainability belangrijk, maar ik denk ook dat als we binnen nu en een half jaar geld kunnen verdienen met een machine door die neer te zetten dan denk ik wel dat we dat doen. Maar dan moet ie wel sustainable uitgevoerd worden. Hoe mijn organisatie gemanaged wordt krijg ik geen instructie voor. Er wordt mij niet verteld van dit is de horizon, daar willen we heen, dit zijn de jaren, ik heb wel gehoord we hebben van 6 tot 8 jaar investeringsbudget, en we gaan dat geld opmaken. Nou dat vind ik fijn, want dan kunnen wij ook tot zekere hoogte met onze eigen ideeën komen en dan is er ook geld voor. We gaan hier op het magazijn 1000 zonnepanelen leggen. Nou als je als bedrijf geen geld hebt, dan kan je dat wel willen maar dan komen ze er nooit. Want er zit een payback op van 18 of 20 jaar. Dus financieel zijn dat geen aantrekkelijke projecten om te doen. Daarom is het leuk dat wij er wel geld voor hebben, dat we ze wel mogen doen. Maar er is niemand die tegen mij heeft gezegd van je moet zonnepanelen leggen. En er is ook niemand die heeft gezegd je moet mensen in je organisatie motiveren om daarover te beginnen. Er is wel gezegd 'we hebben geld en we gaan het opmaken.'

7. Kan je beschrijven wat voor leiderschapsstijl je hebt toegepast? (Denk aan gezaghebbend, of democratisch, coaching.)

Ik denk dat ik faciliteer, dat ik uitleg, dat ik motiveer, dat ik zeg kom op jongens, dat snap je toch wel. Moeten we doen. En dan komen ze wel met de oplossingen. Ik kan het niet inlepen, zeker als er complexe engineering in zit dan weet ik het ook niet. Dus dan leun ik ook op mensen die de expertise wel hebben. Daar stel ik ook de vragen, van god zouden we dat niet anders kunnen doen. Of als we nu, kunnen we dat dan niet doen want.. Dat is meer de stijl. Dus ik neem ze eigenlijk bij de hand. En het komt ook weleens voor, dat zonnepanelen idee, dan wordt ik bij de hand genomen, Dus dan is er eentje die heeft een gesprek gehad, die zegt van god joh we zouden eigenlijk subsidie aan kunnen vragen daarvoor, en uiteindelijk heeft in dit geval Joost Gosens, die neemt het initiatief, dus ik zei dat is n goeie gaan we doen, dus ik breng het mee naar boven, die zeggen is een goed idee, gaan we doen. En nu hebben we ook meer de zekerheid dat het er gaat komen.

8. Hoe denk je dat de huidige manier van communiceren van duurzame praktijken zijn effecten heeft op je team? Zou je iets liever anders zien?

Wat wij heel erg doen bij stahl, is vooral dat duurzaamheid externaliseren; naar de buitenkant promoten. Dat doen wij heel erg goed vind ik. In campagnes, in folders, in hoe ik ons presenteer, wat we aan het doen zijn. Heel sterk. En dat is ook een beetje de kracht van stahl vind ik he. We hebben een mooie buitenkant. Maar we hebben een binnenkant waar nog heel veel te halen is. En naar die binnenkant communiceren wij lang zo professioneel niet. Dan leunen we op de bestaande lijnen die er zijn. Als ik het niet belangrijk vind, dan denk ik dat het maar moeizaam bij mij in de organisatie verder komt. Of als er leiderschap zit wat gewoon overbelast is omdat ze andere

dingen moeten doen, dan denk ik dat dit naar de achtergrond geschoven wordt. Dus we hebben dat wel rondom stahl heen heel sterk gebouwd, dat heeft Anne gedaan, en haar voorgangster, goed gedaan, hartstikke mooi, maar we zouden veel sterker nog dit proces intern kunnen begeleiden. En dan denk ik dat je nog makkelijker meer mensen mee krijgt. Want hoe meer dat zij zien dat we dit belangrijk vinden hoe meer dat .. en echte goede ideeën hoe je dingen moet doen, en die zitten ergens op de vloer he. Wij kunnen het van bovenaf wel invullen, begeleiden, en als die operator daar niet in mee wil, of hij heeft dat goede idee wat ie niet verteld omdat ie denkt van dat vinden ze toch niet belangrijk hier, ja dan missen we gewoon iets. Ik denk dat daar nog wel iets te halen is. - hoe zou je dat voor je zien? Hoe zou je dat verbeterd kunnen zien? - Ja ik denk door meer naar ons eigen personeel te communiceren, wat willen we, wat verwachten we, hoe willen we het doen ook met SHE? Dus wij vinden veiligheid belangrijk. Er is hier een SHE campagne geweest van 22 maanden met 11 onderwerpen en iedere maand iets anders, over praten, in werk overleggen. En ik denk dat het helpt als je dat vanuit je organisatie.. we hebben geen corporate organisatie. Maar wel, maar iig vanuit het centrum ook aan gaat sturen. Wat betekent het nou voor jóu. En dat is misschien toch wat anders als ik het vraag aan die operator, of het staat in het bedrijfsblad. Of we schrijven die mensen persoonlijk aan. World of Stahl. Kijk daar staat altijd wel iets over in, maar dat is voor die jongens ver van hun bed. Dus ik denk dat als je daar wat meer aandacht voor hebt, zoals we ook bij SHE hebben gedaan. Dan denk ik dat je de interne organisatie ook beter bereikt.

Je moet de leiders enthousiast krijgen. Die moeten de noodzaak zien van zo'n transitie. Als je dat niet ziet, als je denkt van nou het zal mijn tijd wel duren, want ik ben bijna met pensioen of bijna dood. Weet ik veel hoe sommige mensen denken, van oh kheb er toch geen invloed op. Als je dat niet weg kan nemen dan kom je daar niet langs denk ik. Dan bereik je.. dan vertel je het hem wel, maar wie daarachter zit krijgt dat verhaal niet te horen. Misschien moet je als het specifiek over leiderschap gaat, moet je het wel onderzoeken, maar als je iedereen wil bereiken dan moet je er overheen gaan. Dan moet je vanuit je corporate organisatie iedereen bereiken. We moeten voorkomen dat het maar een paar roepers in de woestijn worden he. Waarvan iedereen over een paar jaar zegt die waren helemaal krankjorum. Want uiteindelijk willen we hier alleen maar geld verdienen. Is nog niet zo makkelijk om het te beantwoorden denk ik.

Interview 13: employee

29 Juni 2018

Werk sinds 2012 bij Stahl. Proces operator. Shift Leader, verantwoordelijk voor de hele site.

1. Hoe vaak ben je bezig met duurzaamheid?

Elke dag. Elke dag loop ik m'n rondjes en ben ik bezig met milieu zaken om te zorgen dat er geen lekkages zijn, dat het opgeruimd is. Dat de spullen op de juiste plek gaan. Daar ben ik eigenlijk hele dag mee bezig.

2. Doe je dit omdat het bedrijf het je oplegt of omdat je het zelf wilt?

Dat hoort eigenlijk bij iedereen. Iedereen weet dat bepaalde grondstoffen er rond een bepaalde tijd moeten staan en hoe ze verpakt moeten worden. Dat is eigenlijk 1 voorbeeld maar dat hoort eigenlijk iedereen te doen. Dat zou ik ook doen als ik deze functie niet zou hebben. Zou ik ook iets van vinden. Milieu doe je niet alleen he. Ik leg er wel verantwoordelijkheid voor af, dan gaat m'n telefoon en dan kom ik kijken en is t van ja, waarom is dat zo? En dan leg ik mijn verantwoording uit. Dingen moeten vanuit de vloer gedragen worden. Je kan nog zoveel lijstjes, en afspreken, en checken, en wijzen en sanctie, maar als je op de vloer niet serieus genomen wordt dan heb je geen kans van slagen. - denk je dat het een beetje serieus genomen wordt? - ja, denk het wel ja. Ik heb wel iets meer moeite met mensen die heel lang hier werken, die dingen op een bepaalde manier doen, die dat niet meer kunnen. Dus daar heb ik wel moeite mee. Maar gezien er een heleboel nieuwe medewerkers binnenkomen, die allemaal van een professionele fabriek afkomen, ja daar leeft t gelukkig wel ja.

3. Denk je dat een radicale verandering nodig is voor de wereld om meer milieuvriendelijk te worden – waarom?

Absoluut. Ik denk dat wij nog veelste aardig zijn als je in de wereld kijkt wat er ehh.. Ik zit hier mijn plastic te scheiden, terwijl aan de andere kant in belgie gebeuren nog allerlei rare dingen. Ja daar moet wel radicaal wat veranderen.

4. Zou je zeggen dat je duurzaamheid als een positieve of als een negatieve verandering vindt voor Stahl?

Positief, natuurlijk, 100%.

6. Zijn deze veranderd in de afgelopen 5 jaar? – Hoe?

Ja zijn veranderd. Als je bij stahl zelf kijkt zijn we bezig met die waterzuivering installatie. Dat is echt groen, en het idee dat je heel veel afvalkosten maakt om daar toch iets mee te doen. Dat het erop neer komt dat we dat water proberen terug te krijgen zeg maar, om gek gezegd de wc's door te spoelen. Zo ver te reinigen zodat we het weer voor bepaalde dingen kunnen gebruiken, ja is wel een mooi project. - hoe was dat 5 jaar geleden? - toen was het wel iets minder. Sinds de komst van bepaalde mensen hier,

wordt de druk vanuit buitenom milieu die we wel voelen, die zit er heel erg sterk ehh.. Kwantiteit, kwaliteit, en duurzaamheid.

7. Heb je het weleens over duurzaamheid met je collega's? Waar hebben jullie het dan over?

Ja, we hebben hier een afvalcontainer boven staan, waar geen deksel op zit, en daar wordt een emmertje ingegooit, en als dat emmertje dicht zou zijn, als het dopje goed vast gedraaid zou zijn dan zou ik er nog geen moeite mee hebben maar operators is moeilijk aan te leren om te zorgen dat die deksels dicht zijn. Oke maar als het niet aan te leren is dan moeten we zorgen dat het in z'n geheel afgeschermd is zeg maar. Dat zijn die kleine dingetjes waar we wel in werkoverleggen altijd aankaarten. Het gaat niet over maatschappelijke ontwikkelen. Als je een beetje goed oplet wat er om je heen gebeurt, daar heb je thuis ook mee te maken, dan denk ik niet dat dat op de werkvloer besproken wordt.

8. Praat je vaker over duurzaamheid nu, dan 5 jaar geleden?

[lacht] Ja dat weet ik wel zeker, 100%. En zeker deze fabriek heeft dat nodig. Wij komen van heel ver hoor, in deze fabriek. We zijn heel erg goed bezig, maar we moeten nog een eindje, maar er is geen weg terug gelukkig. - wat voor concepten worden er besproken - groen, het liefst zouden we natuurlijk van hogere hand als we dan een waterzuivering nemen dat is dan zo groen mogelijk is, zodat we kunnen laten zien aan onze klanten dat we heel erg goed bezig zijn. Maarja het moet natuurlijk ook wel werken. Je kan wel een waterzuivering voor de plantjes neerzetten maar die zuiveren onze polymeren er niet uit zeg maar. Voor de buitenwereld willen we echt groen over komen, en gewoon ook wel andere dingen en dergelijke. Dus ja dat leeft wel. En afval natuurlijk weet je wel wat afvalverwerking kost? Om juiste afvoer te hebben dat is gewoon weggegooid geld. En veel werk voor de mensen die het mee moeten nemen. Dus ja dat leeft wel hoor. - want hebben jullie het dan weleens over CO2 of over energietransitie? - nee, wel over co2-uitstootend, we weten van joost dat ie zn metingen doet, zolang dat tussen de wettelijke dingen zit, krijg je daar geen .. hij zegt wel dat ie buiten de firma komt om te meten, en de vergunningen maken en dan loop ik mee, en dan kijk ik even mee met wat. [indistinct] Kga daar niet echt vol op in.

9. Stimuleren jullie ook duurzaam gedrag onderling?

Ja, als je koffie haalt dan staat er ook op dat je er 4 x mee kan doen. Is maar iets heel kleins he, de bekertjes zijn heel leuk geworden. Je kan aangeven van wie je bekertje is. Als erover gegrapt wordt dan is er ook contact. Dan wordt er gelachen, van oohhh je bekertje grappige tekst, en je naam opschrijven, maar als mensen er helemaal niks over zeggen dan moet je denken dat het niet aanslaat. Ik gebruik sochtends een bekertje en daar doe k de hele dag

mee, en daar doe ik water en alles in. En koffie en alles. Vind dat wel leuk, weet je wel k doe gewoon mee. En daar kan best in de groep over gelachen worden. Maar dat geeft niet. Je kent mij natuurlijk niet maar als ik bewust zie dat iemand twee bekertjes pakt en gewoon de moeite niet doet en zou em opdrinken en meteen weggooien, dan denk ik wel van joh, ben jij lekker goed bezig. Ik denk wel ja, als grap natuurlijk, maarja. Ik steek nooit mn kop in t zand nee.

10. Denk je dat jouw duurzaam-gerichte taken effect hebben gehad op de organisatie in zijn geheel? Hoe? Of waarom niet?

Ja, duurzaamheid zeker. Ik heb hier ook afgestudeerd op die waterzuivering dingen. Dat vond ik wel leuk, ja, ik ben er wel volop mee bezig ja. Ik wist dat het verplicht ging worden dus die keuze heb ik zelf gemaakt. Er is niks mooier dan een bedrijf waarbij je straks naar buiten kan kijken en denken hey daar heb ik mij ook mee bemoeid!

11. Beschouw je jezelf als een actieve stakeholder in het verduurzamingsproces van Stahl? Waarom niet? En hoe zien je collega's dat?

Ja absoluut. Soms vervelend, en soms doen ze mee. Van de 10 dingen doe ik 8 dingen goed. En ja beter iets dan niets. Ik zit nooit in m'n veilige modus. Ik loop op heel veel fronten mee, ben bij een heleboel betrokken. Je hebt denkers en doeners. die gewoon hun hersens bij de poort inleveren, en die gaan om 3 u gewoon lekker naar huis. En dat kan, maar dat vindk gewoon jammer. Er is hier nog zoveel te doen, oh ik heb echt staan te springen om mensen mee te trekken enne. Op de boot!

12. Hoe zou je jouw persoonlijke duurzame inzet binnen jouw functie beoordelen op een schaal van 1 tot 5? 1 – weinig – weinig tot middelmatig – middelmatig – middelmatig tot veel - veel

Zeker een 4.

13. Hoe zou je de gestandaardiseerde bijdrage aan duurzaamheid beoordelen binnen jouw afdeling op een schaal van 1-5?

3. We zijn heel goed bezig met housekeeping maar dingen kunnen altijd beter. En dingen komen niet zo makkelijk voor elkaar, dus daar moeten we gewoon nog scherper op zitten. Voorbeeld, sommige dingen verwateren als je ze even loslaat, en blijkbaar niet vanuit de vloer meegedragen wordt, dan kom je over n tijdje tegen dat ze verwaterd zijn en dan moet je ze weer oppakken. Dan moet je weer even scherp zijn, en aanspreken in werkoverleg, dat is niet erg, dat doen we gewoon. Hoort erbij.

14. Wat zou jou kunnen stimuleren om actief meer in te zetten tot een duurzame onderneming?

Ik zie geregeld resultaten, dat stimuleert mij heel erg. We zeggen wel eens, aan een dood paard trekken moet je mee stoppen, maar dat is het absoluut niet; het gaat niet snel. Niet snel genoeg eigenlijk. Ja misschien zou het stimuleren als het toch nog iets meer gedragen wordt. Vanuit het management zit het wel helemaal goed. Vanuit de lagere kant zit nog wat verbetering in.

15. Hoe communiceert jouw manager met jou als het gaat om duurzaamheid? Ik krijg er bericht over, in het 10 uursoverleg krijg ik er bericht over, ik zit zelf natuurlijk .. als je dingen wil weten, dan loop je gewoon binnen bij die she manager van ons. M'n eigen baas brengt het in de 10uursmeetings naar voren als het nodig is. Daar wordt het automatisch besproken. Dat de verpakking verbeterd is. Daar zijn we dan wel volop mee bezig, heb je dan de klant geïnformeerd. Elke dag.

16. Is er iets wat je manager kan doen om je meer te motiveren? Nee, ik hoef niet gemotiveerd te worden, het hoort bij mijn functie. Ik ben heel modern ingesteld. Om alles nog veiliger en nog beter te doen.

Interview 14: employee

3 Juli 2018

12 jaar werkzaam.

1. Hoe vaak ben je bezig met duurzaamheid?

In principe eigenlijk altijd. Dat is het makkelijkste antwoord om te geven, maar eigenlijk overal waar je mee bezig bent in de productie ben je gewoon met duurzaamheid bezig. Zowel aan de verspilling, kwaliteit, dat is ook een soort van duurzaamheid in onze ogen. De grootste dingen, energiebesparing, dus eigenlijk alles wat er met het milieu te maken heeft. Elk uur, elk moment. Elke stap waar je mee denkt of het nou producttechnisch is of op apparaat, je bent altijd met duurzaamheid bezig.

2. Doe je dit omdat het bedrijf het je oplegt of omdat je het zelf wilt?

Eigen kennis en stukje mentaliteit. Ik ben zo ook ingewerkt hier en door op die manier te denken kan ik ook heel veel dingen van te voren inschatten. - vind je het milieu zelf belangrijk? - als ik het niet belangrijk vond dan hadden we eigenlijk vraag 1 al op nee kunnen zetten. Anders kunnen we alles bij wijze van laten vallen en een ander ruimte weer op ofzo, in dit geval is het zeker belangrijk. Vooral omdat je met chemicaliën werkt.

3. Denk je dat een radicale verandering nodig is voor de wereld om meer milieuvriendelijk te worden – waarom?

Ja ik denk dat je echt richting aandachtsgebieden moet gaan kijken, en dan denk ik dat mentaliteit van mensen over de wereld een van de beste is om aan te pakken. Met name van ehm ja gooi iets in de prullenbak of wat er in je op komt. Dat soort dingen, dat zijn de meest simpele voorbeelden waar je wel wat op kan winnen.

4. Zou je zeggen dat je duurzaamheid als een positieve of als een negatieve verandering vindt voor Stahl?

Positief.

5. Wat zijn je duurzaamheid-gerelateerde taken?

Verspilling, energiebesparing, even goed graven. Duurzaamheidprojecten die uitgevoerd worden, dat we daar iets langer de tijd voor nemen, maar dat het juist zo wordt gebouwd dat je ipv met 5 jaar pas over 10 jaar onderhoudsstoringen krijgen, dus dat daar meer over nagedacht wordt. Ehm opleiding, dus mensen die binnen komen juist instrueren, ook over de duurzaamheid, waar ze op moeten letten. Denk dat dat de grootste punten zijn hier binnen het bedrijf waar ik aan kan denken.

6. Zijn deze veranderd in de afgelopen 5 jaar? – Hoe?

Sommige dingen wel. Het instrueren, dat is vind ik nog niet 100% maar het is wel veranderd. Verspilling is, wordt over nagedacht om dingen aan te pakken, of het nu wel of niet al gelukt is. Projecten totaal niet veranderd. Input van buitenaf wordt weinig mee gedaan. Door dingen gewoon mee te nemen hoe dat het makkelijker kan, veiliger kan, dat zijn allemaal dingen, de input van anderen die niet direct met het project bezig zijn die worden niet altijd mee genomen. Dan denk ik bijvoorbeeld als er bij ons een nieuwe installatie wordt neer gezet om voor de gezondheid bepaalde afsluiters niet hier te plaatsen maar daar te plaatsen. Of ehm zetten we er een dubbele afsluiter tussen ivm lekkages. Daar wordt dan niet echt over nagedacht. Dat is gewoon zo goedkoop mogelijk moeten we het maken. - is dat dan een bepaalde afdeling die daar verantwoordelijk voor is of ? - Ik denk een stukje onderbezetting, budget, prestige, dus zo van ik ben met een project bezig en ik lever het ook zoals ik het wil ipv dat er over nagedacht wordt wat andere ervan vinden.

7. Heb je het weleens over duurzaamheid met je collega's? Waar hebben jullie het dan over?

Vaak. Met name over afvalstromen enzo. Balans voor grondstoffen, verspilling, dat je niet misgrijpt. Orde en netheid vind ik ook onder duurzaamheid vallen. Netjes werken, gezondheid van de mensen, dat zijn

terreinen waar we het dagelijks over hebben. - spreek je mensen aan wanneer ze bijv een bak koffie meteen weggooien? - Dubbele kwestie want vooral voor kantoomensen is het makkelijk om een bekertje erbij te zetten. Wij mogen een beker niet mee naar de fabriek nemen dus dan schiet t al niet op. Dus dat vind ik een dubbele kwestie. Ik vind voor mensen die een vaste plaats op kantoor hebben waar je niet met chemicalen zit vind ik het een goede oplossing.

8. Praat je vaker over duurzaamheid nu, dan 5 jaar geleden?

Net zoveel alleen de dingen zijn veranderd door de tijd heen. Ik denk dat de mate gewoon hetzelfde is gebleven

9. Stimuleren jullie ook duurzaam gedrag onderling?

Sowieso informatief, dus kijken of we iedereen op dezelfde mentaliteit kunnen krijgen. - hoe pak je dat aan? - door de juiste werkwijze te leren, dat is denk ik nummer 1 om mee te beginnen. En door de proeftijd en alles heen, ook goed te kijken naar waar mensen juist wel of niet de punten laten vallen - en als je dat dan uitlegt, gebruik je dan bepaalde concepten, als in klimaatverandering? - nee het is gewoon echt op de werkvloer.

Uitzendkrachten wisselen heel veel, die spreken we er gewoon op aan, van nou de bekertjes die je gebruikt die prullenbak want daar zitten chemicalien aan. Papier gaat in die bak. Gewoon op die manier. Daar gaan we niet heel hoog op, want ja de een heeft een vooropleiding en de ander totaal niet. Dus daar gaan we ook geen onderscheid in maken. Maar ik denk dat voor het werken zelf, dat het gewoon door iedereen hetzelfde aan te leren, dan ga je ook vaker op een ander letten.

10. Denk je dat jouw duurzaam-gerichte taken effect hebben gehad op de organisatie in zijn geheel? Hoe? Of waarom niet?

In principe wel. Meedenken in bepaalde oplossingen met bepaalde managers dus in dit geval Joost, zoeken om dingen te kunnen verbeteren. En dat zijn door de jaren heen dat ik hier bne zijn er toch wel een aantal dingen veranderd tov het milieu en alles.

11. Beschouw je jezelf als een actieve stakeholder in het

verduurzamingsproces van Stahl? Waarom niet? En hoe zien je collega's dat? Meer meedenkend. Ik ga niet iedereen af van je moet het zo doen, want daar is het bedrijf eigenlijk niet echt voor. Maar wel meedenkend om het voor iedereen zo goed mogelijke oplossing te maken dat het voor iedereen goed te werken is. En als ik voor mezelf moet denken van nou ik vind eigenlijk dat je dit nog moet doen, neem ik dat voor me eigen mee, maar niet dat dat dan gelijk naar iedereen toe gaat. Ik heb gelukkig collega's die er hetzelfde over denken, dus dat scheelt een heleboel. Collega's die hun spullen opruimen na

gebruik, en als een keer wat vinden van een ander niet gelijk zeuren maar gewoon opruimen. En achteraf geven we ook aan van gisteren, jongens let eventjes op, en we zien wel wat ze ermee doen. Gezien de ploeg waar ik in zit, zijn we eigenlijk wel allemaal hetzelfde daarin. Dat vangt elkaar mooi op. 8 man ongeveer in de ploeg. tussen 50 en 60 in de volledige fabriek.

12. Hoe zou je jouw persoonlijke duurzame inzet binnen jouw functie beoordelen op een schaal van 1 tot 5? 1 – weinig – weinig tot middelmatig – middelmatig – middelmatig tot veel - veel

4. Er zit nog wel veel verbetering voor mij. Meedenken over structurele oplossingen haalt t wel iets omhoog.

13. Hoe zou je de gestandaardiseerde bijdrage aan duurzaamheid beoordelen binnen jouw afdeling op een schaal van 1-5?

3. Er is altijd ruimte voor verbetering en projecten die eventueel lopen goed of fout dat je daarna weer gaat beoordelen. ik vind het niet ondermaats maar het kan zeker beter.

14. Wat zou jou kunnen stimuleren om actief meer in te zetten tot een duurzame onderneming?

Mentaliteit van iedereen. Als iedereen ermee bezig is dan gaat het voor jezelf ook wel makkelijker.

15. Hoe communiceert jouw manager met jou als het gaat om duurzaamheid? ik heb er zelf veel contact mee. Op de werkvloer voornamelijk mondeling, en als we het door moeten geven aan een andere ploeg dan gaat t middels overdracht. Gaat t over alle ploegen dan wordt het altijd schriftelijk gedaan, wordt wel mondeling uitgelegd door de desbetreffende persoon maar altijd schriftelijk dat je het terug kan lezen. En van de laag daar boven als we iets doorvoeren wordt het doorgestuurd naar de leidinggevende en die moeten dat door communiceren, ook altijd schriftelijk en mondeling toegelicht.

16. Is er iets wat je manager kan doen om je meer te motiveren?

Ik blijf erbij invloeden van buitenaf ook serieus te nemen. En dat geldt niet alleen voor de managers ook voor meerdere lagen. - en hoe denk je dat mensen van buitenaf meer gemotiveerd kunnen raken - als ze serieus worden genomen, als het in ieder geval in overweging wordt genomen dan blijven ze ook steeds meedenken en dan denk ik dat ze ook meer gemotiveerd blijven om zich daarvoor in te zetten. Ik denk dat dat wel een groot issue is wat nog wel flink omhoog kan. De desbetreffende mensen die eigenlijk een beslissing moeten nemen, of een idee goed of slecht is, geef even terug waarom het dan niet goed is, of hey dit stukje heb je goed gedaan, nemen we mee, laat ook

zien dat er iets mee gedaan is. Dat gebeurt heel weinig. Feedback maar ook een reden erachter. Kan SHE zijn, engineering, kan alle lagen zijn.

Interview 15: manager

5 Juli 2018

1. Hoe zou u de duurzame transitie van Stahl omschrijven?

Zo dat is meteen een lastige vraag. Als ik terug kijk 15 jaar als je dat bedoelt, naar nu, dan was dat 15 jaar geleden absoluut niet. Niks aan gedaan. Ook de processen waar stahl mee bezig houdt, voornamelijk leer, dat zijn ook niet de meest milieuvriendelijke environmental vriendelijke producten. Daar is wel een hele change in gekomen een aantal jaar, ook de voorloper van mike costello, daar zijn we wel mee begonnen. Je ziet ook als dat de insteek van je vraag is, is dat zeker in ons segment dat de hele grote klanten, de nike's, de reeboks, daar ook steeds meer druk op leggen en vragen neer leggen. Daar is eigenlijk op ingesprongen, dat doen we ook met one producten of met samenwerkingsverdragen, BlueSign en dat soort dingen. En je ziet ook zowel binnen stahl dat het meer begint te leven, en ook toch wel bij je grote klanten dat dat op tafel komt. En het is niet meer een kreet op de webpage van wij zijn environmental of milieubewust bezig. Wat je zelf ook hebt gezien bij een aantal bedrijven, dat je zegt van hmmm liever niet. Ze pretenderen het wel maar ze doen het niet, en daar zijn we wel aan het veranderen denk ik. - Dus je hebt het idee dat het bij stahl niet alleen maar lullen is maar wel ook echt actie ondernemen. - Ja er zit wel een drive in en je ziet ook aan hoe we onze producten ontwikkelen dat het wel een punt is wat meegenomen wordt in de ontwikkeling, zeker ook bij performance coatings, hebben we onze EVO-range producten, we zijn bezig om bepaalde oplosmiddelen uit systemen te halen. Wat in veel gevallen we voorlopen op de markt, dat nog niet zozeer de klant erom vraagt of dat we geforceerd worden vanuit wetgeving, maar dat we zelf zeggen dit gaat eraan komen, of we kunnen het beter doen, dan wat we nu doen. En je ziet ook verschuiving dat het percentage oplosmiddelen minder wordt tov je watergedragen systemen.

2. Wat is uw persoonlijke mening over duurzaamheid?

Persoonlijke mening over duurzaamheid.. Je bent er wel meer mee bezig, maar ik zeg ook heel eerlijk het blijft ook wel een balans tussen costing en duurzaamheid. Prive als je vraagt; scheid ik het afval en dat soort dingen? Ja. Ben je milieubewuster met je verwarming om? Ja. Mijn volgende auto is een Tesla. Dus een elektrische auto. Puur omdat het environmental is, of omdat het een belastingvoordeel is?? [cynisch] Het is een balans. Maar je bent er wel met je gezin en je stuurt je kinderen ook meer aan op dat soort dingen. - Denk je dat een radicale verandering nodig is voor de wereld om meer

milieuvriendelijk te worden – waarom? - Oh jawel, dat denk ik zeker ook als je kijkt naar wat er de laatste tijd in het nieuws is, en ik vind dat ze dat goed aanpakken de plastic troep in de zee. En hoe je dat aan moet pakken, wat was het ook alweer, dat je plastieke bekertjes bordjes wattenstaafjes gaan wegdoen. Ja dat vind ik wel goed, moet ik zeggen. En ik moet ook zeggen, wij gebruiken thuis bijna niks geen wegwerkverpakking. Of bordjes bekertjes dat soort dingen. En als we niet veranderen dan gaat dat niet goed komen. We moeten er toch voor zorgen dat jullie ook nog een beetje een schone planeet hebben.

3. Denk je dat deze mening de manier waarop je je team aanstuurt beïnvloedt?

Als je zegt op persoonlijk vlak, zeg ik nee. Als je kijkt naar hoe we als stahl het portfolio de markt in duwen en waar we op sturen, dan zeg ik ja. Dus ik denk wel dat waar we nu mee bezig zijn tov tien jaar geleden en waar we over 10 jaar zullen staan dat we daar nu wel een invloed op uitoefenen, dat we een bepaalde richting op gaan die zeker milieubewuster is voor ons en onze klanten. - hoe vaak praat je met je team over duurzaamheid of duurzame producten? - Niet, het is niet een vast punt op onze agenda dat wij het over duurzaamheid hebben of dat. Ehh. Als je vraagt, staat er een stuk duurzaamheid in mijn maandrapport? Niet expliciet van een melding van dit en dat. Dat soort zaken. Het is niet dat ik ga zeggen tegen mijn mensen van had je nu wel naar deze klant moeten rijden, of had je de bus of trein kunnen pakken. Dat soort dingen. Nee. - maar zeg je bijv. tegen de verkopers van stimuleer dit duurzame product versus dat mindere duurzame product. - Ja dat doen we wel, maar dat is ook het hele plaatje en dat is ook de strategie die wij hebben. Dat weten zij ook. En dat komt dan wel in onze salesmeetings en dat soort zaken op tafel. En dat kaarten we wel aan. En je ziet ook als je onze verkoopstatistieken zou kijken naar, en dat rapporteren we ook separaat, de verkoop van EVO producten, dus environmental friendly producten, daar zie je ook dat die stijgt en dat de andere afnemen. Dus het zit wel in het concept. Maar het is niet dat we daar dagelijks op lopen hameren.

4. Nu zou ik je graag wat willen vragen over het gedachtegoed omtrent duurzaamheid binnen Stahl. Wat zijn de meest belangrijke concepten, en had u een bepaald verhaal?

De concepten.. CO2-uitstoot en dat soort dingen.. Ehhm. Wat ik zeg, m'n volgende aankoop wordt een elektrische auto, ik denk dat we dat hier binnen stahl ook wel promoten. Misschien dat het iets meer gepromoot zou moeten worden, wat kan. Is voor mensen net zoals ik, ik ben niet zo heel veel onderweg, dus het moet ook uit praktische overweging zijn als je een vertegenwoordiger hebt die 50, 60.000km per jaar rijdt, of die met een tesla met een bereik van 300 km uit de voeten zou komen, dat is een ander punt.

Wat ik merk als we met klanten praten over milieu, en sustainability en dat soort zaken, ik vind ons sustainability report een van de beste die ik zo rond zie vliegen en ik merk gewoon heel veel klanten waar we dit bespreken en op tafel leggen, dat die echt geïnteresseerd zijn in ons sustainability report. En ik denk dat we binnen nu en een aantal jaren veel kopieën zullen zien van hoe wij het op hebben gezet want ze zijn wel onder de indruk hoe wij het aangekaart hebben, hoe ver dat we zijn. En dan zie je wel bij onze klant als je dat aankaart, verbaasd zijn hoe ver wij daar al in zijn en wat we doen en dat veel grote bedrijven ook zelf nog wel een beetje zoekende zijn hoe ze het moeten rapporteren en moeten aankaarten. Verder heb ik begrepen dat we hier zonnecollectoren op het dak gaan leggen wat bijdraagt aan het milieu. We hadden een project van windmolens in India, maar dat is afgekappt op het allerlaatste moment. Ik zeg al we hebben EVO sustainable projecten lopen bij klanten links en rechts dus dat zit er wel steeds meer ingeburgerd.

5. Wat voor soort communicatieve bronnen heb je gebruikt om je team aan te sturen richting meer duurzaam-gerichte praktijken? En waarom?

Beetje wisselend natuurlijk. Ehhm. Zit je bij een klant of zit je bij een klant van een klant, dat is wel een groot verschil natuurlijk. Als je op hoog niveau, ik ben er niet zo bij betrokken, maar als je de discussies die Mike voert en John Fletcher, denk ik ook bij de reeboks en de Nikies, dat gaat ver in de agreements... Als ik met de inkopers aan tafel zit van onze klanten, dan gaat het hierom, en kun je het als commercieel voordeel zien dat je milieuvriendelijk bent, dan zeg ik ja. Als je ziet dat wij onze milieuvriendelijkere producten tegen een hogere prijs in de markt zetten en de klanten het accepteren, heb ik ook wel door kunnen vertalen. 1 omdat ze het zelf willen of 2 omdat ze een beetje gedwongen worden vanuit hun klanten natuurlijk he. In automotive zitten we vrij hoog in de supply keten, ik weet niet of je het kent, je hebt in de OEM tier 1, tier 2, tier 3, en in sommige gevallen zitten we tier 2, tier 3, dus dan voel je wel dat onze klanten de druk van boven krijgen. En dat doen we, en daar werken we in mee, en daar praten we veel over zeker onze technische mensen. Ik denk dat dat voor een aantal zaken automobiel best wel toonaangevend is in ons segment, zeg maar met milieu en de volledige recycling van de auto's en dat soort zaken. En daar spelen we echt wel op in. - dus eigenlijk praat je niet echt over duurzaamheid met je klanten - is duurzaamheid een deuropener om een project te starten, dat soort zaken, dan is dat misschien in 1% van de gevallen dat is de deuropener. Het is meer van hey we hebben een project, we moeten iets bereiken, je kunt over de traditionele weg of over de milieuvriendelijke weg en dat is dan in de gesprekken die voert, en hoe bereid zijn ze om daarin mee te gaan. En hoe overtuigend ben je, of niet. En dat is dan ook de vraag wat is hun filosofie, en hun concept, binnen hun organisatie. En de een staat daar opener voor dan de ander. En zeker als je het op globaal niveau kijkt, als je

met klanten in europa praat, richting de scandinavische landen dan heb je een sterker argument om die discussies te voeren dan als je in india bij een klein firmatje zit die probeert te overleven. Met alle respect, die interesseert het milieu niet zo veel.

6. Wat voor taal nam je aan bij deze communicatie? En hoe bent u tot dit besluit gekomen? Merk je dat het van bovenaf als belangrijk wordt beschouwd?

Mike is niet voor niks op die positie gezet en ik denk dat ie dat heel goed doet, en rondreist en ons promoot en ik denk ook dat de perceptie van onze klanten, of klanten van klanten, wel is veranderd over de jaren. Dat we niet meer worden gezien als een chemisch bedrijf, maar wel een chemisch bedrijf met een milieubewust gedachtegang, waar we langzaam in een transitie zitten om die kant op te gaan. Hoe ver we gaan en waar we eindigen ja dat weet niemand. En ik denk ook wel dat dat goed is, en buiten mike, de vorige marketingdame die we hadden die zat er ook wel sterk op. Met het posten op internet en op linkedin en dat soort dingen. Dat pakt wel he, we hebben dat bluesign aangepakt en dat soort dingen. Daar stap je niet zomaar in, dan moet je het ook wel serieus, en je werd er ook op geauditeerd en we zijn er ook bij die audits bij geweest. Waar ze op letten, en wat ze doen, en hoe ze je bewust maken. Dat is een heel proces en dat moet stap voor stap. Maar ik weet zeker dat we op de goede weg zijn. Zijn we de beste, dat weet ik niet. Maar ik weet zeker dat we boven het gemiddelde zitten hoe we er naar kijken en hoe we erover denken. Ik denk serieus dat we best goed bezig zijn.

7. Kan je beschrijven wat voor leiderschapstijl je hebt toegepast? (Denk aan gezaghebbend, of democratisch, coaching.)

ik ben een manager die mijn mensen managed en begeleid. Ze niet dagelijks controleert waar ze mee bezig zijn. Ik, we, nemen mensen in dienst waarvan we verwachten dat ze hun werk kunnen doen en die hoeft je niet te vertellen wat ze moeten doen, als ze vragen problemen issues hebben dan komen ze wel bij mij. Ja, ik zet de grote lijnen uit en we zetten wel de strategie waar gaan we de komende tijd heen, maar ik vind het een stuk van hun taak om die invulling zelf ook te geven en daar verantwoordelijkheid in te nemen. Ik hoeft geen vader te zijn die ze bij het handje neemt en zegt wat ze moeten doen. Controleer ze weinig. De resultaten spreken wel voor zich. En je proeft wel of mensen goed in hun vel zitten of niet. En dan grijp je in, dan praat je met ze. En kijk je waar je heen gaat, en dan komt dat goed.

8. Hoe denk je dat de huidige manier van communiceren van duurzame praktijken zijn effecten heeft op je team? Zou je iets liever anders zien? met betrekking tot duurzaamheid.

Had je geen makkelijkere vragen kunnen verzinnen? [lacht] Nouja kijk wat ik zeg, misschien niet het antwoord wat je zoekt, we hebben een bepaalde strategie met milieu, sustainable producten. En die drijfveer is heel duidelijk. De niveaus zijn heel verschillend, BMF vrij, BMX vrij, en dat soort zaken. En dat zit in de hele strategie waar we constant mee bezig zijn en dat promoten we ook en dat werkt ook want ik zie ook de aanvragen terug om prijzen te zetten voor nieuwe producten. Het percentage EVO producten, PTX vrij, watergebaseerd zie je gewoon toenemen. En je ziet het ook terug in je verkoopresultaten. Is dat bewust sustainability, is een beetje indirect wel, maar het gaat wel die kant op. Maar ik zeg ook geen nee tegen een business als het niet zo'n sustainable product is. We zijn wel een bedrijf die geld moeten verdienen. Maar wat we ook aanbieden zal altijd binnen de wetgeving zitten van wat we mogen doen. - zou je liever iets anders zien? - wat je vaak ziet in een organisatie is dat het een topdown approach is. En ik denk dat we wel projecten in het leven zouden moeten roepen bottom up. Wat Mike doet is ook een stuk marketing en goodwill creëren in de wereld en dat is heel goed. En je standpunt neerzetten waar wij als stahl achter staan. Wil nog niet zeggen dat je dat helemaal vertaald in je hele organisatie van boven naar onder, en of zeker van onder naar boven en ik denk dat er een team zou zijn van sustainability, duurzaamheid is op ieder niveau. Je kunt een team opstellen in de fabriek om dingetjes te doen. Op klein niveau, en kleine dingetjes brengt iets omhoog. Ik denk dat de hoofdlijnen op hoog niveau uitgezet worden maar dat hoeft niet te betekenen dat je op een laag niveau daar met voorstellen, met projecten, en dat dat ook gestimuleerd wordt vanuit het management zeg maar.

Interview 16: employee
5 July 2018

1. Hoe vaak ben je bezig met duurzaamheid?

In mijn dagelijkse werk niet zo heel veel. Niet direct. Indirect natuurlijk wel, je bent altijd met duurzaamheid bezig, met je afvalstromen en dat soort dingen om die te beperken. En op de juiste manier scheiden. Dat doen we wel dagelijks. In principe zit dat niet in ons takenpakket. Maar met de OR pet op zijn we daar wel regelmatig mee bezig omdat natuurlijk ehh zo heel veel bedrijven, ook de OR heeft daar gewoon een rol in, om er in ieder geval over mee te denken. Wij mogen ons in de OR met best veel dingetjes bemoeien, daar is ook een wet voor, wet voor ondernemingsraden. Bijvoorbeeld als er bepaalde investeringen gedaan worden, dan worden wij geraadpleegd want dat mag dan de OR iets van vinden. En hier hebben ze bijv een aantal jaar

geleden een nieuw lab aangebouwd en dan in het kader van duurzaamheid dan willen ze eigenlijk wel een beetje energieneutraal, en dat soort dingen.

2. Doe je dit omdat het bedrijf het je oplegt of omdat je het zelf wilt?

Hoofdzakelijk omdat ik het zelf graag wil. - Maar het bedrijf legt het je ook op..? - Ja natuurlijk, er zijn bepaalde procedures die je volgt. Die zijn allemaal heel netjes op papier gezet. En dan is het ook wel fijn als wij dan met z'n allen navolgen.

3. Denk je dat een radicale verandering nodig is voor de wereld om meer milieuvriendelijk te worden – waarom?

Vind ik een moeilijke, ik denk daar ook weleens over na, maar ik denk het wel. Ik denk dat je, ik weet niet of je dan heel zo zeer hier naar nederland moet kijken, ik denk dat het probleem in andere werelddelen echt significant groter is dan hier. Omdat hier de wetgeving maar ook de wil om dingen te doen, denk ik dat europa al best wel als je het vergelijkt met azie, is europa wel op de goede weg. Maarja als het ergens aan de andere kant van de wereld blijven verprutsen ja, uiteindelijk zijn we er allemaal de dupe van natuurlijk.

4. Zou je zeggen dat je duurzaamheid als een positieve of als een negatieve verandering vindt voor Stahl?

Positieve verandering. Steeds meer klanten van ons die hechten ook heel veel waarde aan duurzaamheid, en terecht. Maar ik denk dat het ook voor het imago van Stahl zelf als jij aan je klanten en aan de buitenwereld, de buitenwereld kan ook zijn hier de gemeente al natuurlijk. Er wordt veel geklaagd vanaf het industrieterrein enzo. Maar ik denk dat je dan als bedrijfzijnde met duurzaamheid echt goed bezig bent, is goed voor je imago.

5. Wat zijn je duurzaamheid-gerelateerde taken?

Over het algemeen dat zijn op een correcte en juiste manier onze afvalstromen scheiden, indien nodig als processen het nodig hebben ingrijpen op een goed doordachte en minst risicovolle manier. Laat ik het zo zeggen. En dat is in mijn dagelijks werk is dat het wel zo'n beetje. En vanuit de OR ook bij investeringen nadenken over hoe aan te pakken.

6. Zijn deze veranderd in de afgelopen 5 jaar? – Hoe?

ja. Er wordt steeds meer nadruk op gelegd. Ze zijn ook een project gestart een aantal dagen geleden, en dat is dan vanuit R&D green technology om ook te zorgen dat onze producten die wij leveren minder milieu belastend zijn. Biologisch afbreekbaar. Daar wordt hard aan gewerkt. En dat heeft als gevolg dat bij ons in de productie in bepaalde processen ook verandering ondergaan omdat die nodig zijn om aan die eisen te voldoen.

7. Heb je het weleens over duurzaamheid met je collega's? Waar hebben jullie het dan over?

Ja, als we praten over duurzaamheid dan heb je het ook over de juiste aanpak, goede beslissingen nemen, houd je afvalstromen in de gaten, probeer ze te beperken. Echt werkgerelateerde dingen.

8. Praat je vaker over duurzaamheid nu, dan 5 jaar geleden?

Ja. Het is niet alleen duurzaamheid. Als ik puntjes zie, safety health environment en natuurlijk duurzaamheid maakt daar deel van uit. En daar wordt ook in elk werkoverleg aandacht aan besteedt.

9. Stimuleren jullie ook duurzaam gedrag onderling?

Ja, door elkaar aan te spreken en elkaar tips te geven. Het is niet zo dat we zeggen van je krijgt een pot bier als je vandaar minder afval creert. Maar dan nog je bent er wel mee bezig. Je ziet elkaar de hele dag, je kunt dan ook tips geven van goh als je het zo gedaan had, had het misschien net wat minder afval gehad.

10. Denk je dat jouw duurzaam-gerichte taken effect hebben gehad op de organisatie in zijn geheel? Hoe? Of waarom niet?

Het zal een heel klein stukje zijn in het grote geheel. Maar denk wel dat als je al die stukjes van mij en van mijn collega's bij elkaar legt, dat het wel een effect heeft. - hoe heeft het effect? - ik denk dat er een stukje bewustwording in zit voor heel veel mensen. Je leeft nu in een cultuur, je wordt min of meer gedwongen/gestimuleerd om er meer mee om te gaan, meer over na te denken. En als je dat met z'n allen doet, dan komt er natuurlijk veel meer uit dan wanneer ieder dat voor zich gaat doen. - en denk je dat deze mening over de hele overtuiging gedeeld wordt? zo van we doen het met z'n allen - Ja. En dat is ook iets wat, wat ik net al zei, het komt in ons werkoverleg ter sprake, af en toe houdt onze grote baas een praatje in de kantines, en weet ik het allemaal wat. Het wordt steeds meer een onderwerp wat steeds meer besproken wordt. We weten met z'n allen dat daar de focus op ligt. En we hoeven ook niet gek te zijn want elke dag als je het nieuws kijkt dan zie je wel weer iets over daarover natuurlijk. - de grote baas, huub, die houdt dan een praatje, wat zegt ie dan? Hoe begint ie zo'n verhaal? - Kijk Huub is een politicus. En ik ken huub met 2 petten op. Ik ken huub als ie een personeelsmeeting houdt, en met de OR. En dan weet je dat die mensen allemaal cursussen gevolgd hebben, en heel goed weten hoe ze zich moeten gedragen op welk moment. Maar over het algemeen is hij in de sessies richting medewerkers is hij altijd positief, maar kan altijd beter, en we zijn een weg ingeslagen, en dat willen we gaan uitbouwen. En dat soort dingen. Maar ik heb ook weleens gezien dat ie een ander petje op heeft, en dan is ie gewoon boos. En dat kan en dat mag. - boos op? - Op de manier waarop dingen dan

intern gedaan worden, als wij teveel incidenten hebben bij wijze van spreken. Wat kan gebeuren. Niet alle incidenten zijn milieu gerelateerd, kan van alles zijn. Als teveel dingen gebeuren die eigenlijk niet horen te gebeuren ja dan kan hij wel eens uit de slof schieten. - ik ben wel benieuwd hoe hij dat dan aanpakt, hij gaat in de kantine staan en dan gaat ie vertellen over iets met duurzaamheid - nouja hij vertelt iets over de algemene gang van zaken, hoe stahl wereldwijd ervoor staat, hij vertelt ook dingen die wel hier op de planning staan, eventueel investeringen. En daar hoort ook bij dat de investeringen die ze willen doen die moeten dan in principe zo energiezuinig mogelijk zijn. Er wordt wel benadrukt.

11. Beschouw je jezelf als een actieve stakeholder in het verduurzamingsproces van Stahl? Waarom niet? En hoe zien je collega's dat? Ik denk het wel, maar denk dat dat iedereen is. Wij hopen dat het iedereen is.

12. Hoe zou je jouw persoonlijke duurzame inzet binnen jouw functie beoordelen op een schaal van 1 tot 5? 1 – weinig – weinig tot matig – matig – matig tot veel - veel

4

13. Hoe zou je de gestandaardiseerde bijdrage aan duurzaamheid beoordelen binnen jouw afdeling op een schaal van 1-5?

3

14. Wat zou jou kunnen stimuleren om actief meer in te zetten tot een duurzame onderneming?

Vind ik een hele lastige. Dat is heel moeilijk om daar antwoord op te geven. Ik ben absoluut tegen dat je bepaalde beloningen moet hebben maar ik heb wel het idee dat met de dingen die aangedragen worden vanuit de werkvloer, en dan praat je over de onderste regionen van dit bedrijf, die ook met goede ideeën komen, denk dat ze daar beter naar kunnen luisteren en meer opvolging kunnen geven. - Die mensen geven het door aan de manager en dan loopt het dood? - Ja, dan wil het vaak, loopt dood, naja we weten niet of het dood loopt want we krijgen gewoon heel vaak geen terugkoppeling. Misschien zijn ze er wel mee bezig maar het zou wel fijn zijn als ze ermee bezig zijn geef even terugkoppeling aan degene die het heeft bedacht.

15. Hoe communiceert jouw manager met jou als het gaat om duurzaamheid? Via het werkoverleg. En ook stukje in je functioneringsgesprek. - Wie is jouw manager? - Sander.

16. Is er iets wat je manager kan doen om je meer te motiveren?

Moeilijke. Dan kom je wel weer terug op het vorige, dat stukje terugkoppelen. Ideeën die aangedragen worden. Ik denk dat daarin, sowieso bij ons op de productieafdeling, dat een stukje goede communicatie dat daar nog heel veel winst te bepalen valt. Ik denk dat sowieso als er ergens iets aangedragen wordt dat er binnen een bepaalde termijn in ieder geval een terugkoppeling komt van bespreek die dingen in een volgend werkoverleg bij wijze van spreken, of geef naar het team of aan de persoon een terugkoppeling of je er iets mee wil gaan doen, of je het goed vindt of je het minder vindt. We hebben een ideeënbuscommissie, daar zit ook een vertegenwoordiger van de OR in, daar zit Joost in, Maarten, iemand van Finance, HR. - krijg je daar wel terugkoppeling? - in de OR krijg je er wel terugkoppeling over, die uitkomsten wordt wel teruggekoppeld, maar heel vaak wordt er naar de indiener van de ideeën wordt weinig terugkoppeling gegeven. Ookal doe je er niks mee ben ik er van overtuigd dat je dan moet zeggen van de insteek is goed, maar om die en die redenen besluiten wij er niks mee te doen. Dan doe je dat netjes maar dan blijf je ook iemand stimuleren om er in het vervolg nog meer over na te denken. Op het moment dat je niks terugkoppelt, dan heeft zo iemand van ja kheb toen iets gezegd en wel een idee, maar k hoor toch niks dus ik doe maar niks.

Interview 17: director

4 July 2018

18 years.

1. How would you describe the sustainable transition of Stahl?

First of all I think Stahl is a leader when it comes to sustainable transition. I think specifically in the last 3 or 4 years it has been in the core genes of the company to focus on sustainability. And the way we think about it that we let's say envision the future which is sustainable. And then we go back and define the steps of how we get there. Also when we look at certain industries that have a need for more sustainable solutions. We prepare our business plans, so for us it's an incorporated thing. Not just to think about sustainability and act on it, but also to use that as a method for us to determine good business cases. For instance it could very well be that we have to get into an industry with maybe less sustainable starting point, which is maybe state-of-the-art today, to get into that business and then to also let's say get ourselves known to be the solution provider to the future. So it's not only that we work in our current industries. But also where can we help, certain applications of markets to get more sustainable. We step in with a current standard, but then also have route to improve. That starts basically with a lot of thinking on what can be achieved with the current chemistry that we have available. So far, we have been focussing on renewable resources mainly, and what we

recently see is that there is also a different approach in the chemical industry as such like co2 balance approach. Approaches or say sourcing of general feed stocks, the deriving from co2, one of the major transition steps towards a more sustainable future which is different then for instance working with plant derived raw materials. So I think the next step for us is to evaluate also those approaches. But its our standard approach how to go with renewable resources. And I think its a good debate to have. What is actually the better way to go? Is it going with renewable resources, plant based raw materials, or better to go with let's say chemical way when you recycle co2 from the environment to get a more sustainable product. - interesting - Let's say in our industry over the last 40 years, although it wasnt really described as more sustainable 20, 30 years ago, stahl was a leading company when it came to more environmentally friendly solutions. So the whole holistic approach of sustainability was already there at the time. The thinking was there to make the environment better. The focus in the 70s through 80s was the transition, or the introduction of waterbased products. Getting rid of solvents. Which in the end started with the 70s, is still going on till today. So in the 70s we would have 100% in the solvent based chemistry, and that is, with the growing business by the way so the numbers dont compare to each other, but still today probably 30% of solvent based and 70% is waterbased. And waterbased versus solvent based is ofcourse a more sustainable solution. Although at the time we didnt call it sustainable, it was environmentally friendly more as a description, as an approach. So, less holistic approach, more practical approach on let's say a first step into changing into more friendly chemistry. And I would say in the last ten years, 15 years, there was even when you talked about a shift in the waterbased, still there was a lot of effort to get the waterbased footprint to a better level, because you had to replace some chemicals. So I would say between 15 and 5 years ago, there was a lot of effort on reducing harmful substances even in an already much improved footprint sustainable product. That is still going on. So the last 5 years we have done the major work to really very clean product so to speak. Still deriving from chemical root, but in a way more sustainable because it is more clean. And in parallel, I think 3 or 4 years ago really the sustainability approach came to play. And we get some basic research in that field, so we'll see what can be done, what kind of raw materials are available, we did some conceptual work. And uhm, at a certain moment we also defined that it doesnot make a lot of sense to come up with a green or a product based on renewable resources when it would still contain other harmful substances. So this whole cleaning process that happened over the last couple of years was actually necessary to have a good base line to come to the next level which means if you don't only have very clean products, lets say really sustainable products when it comes to environmental footprint. So the last 3-4 years we have really focused on LCA, which leads to things that you can do in the future. So where

we are today, is a major work on getting rid of harmful substances. Which is a big step to a more sustainable future already, and now we are at the point where we.. We basically have a roadmap to also get biobased products in the market. And I think the major hurdle of that is cost. And the only way to overcome that, is again a holistic approach where you manage to combine sustainability with additional performance benefits. So just the fact that something is more sustainable, biobased, is most of the time not sufficient to be successful in the market. Especially when the price is higher than an oil derived product for instance. So that whole thing is as such not a good enough argument. In the end its the consumer, you and I, are not willing normally to spend more money on something that is biobased. Sometimes we do, but normally its not so easy to justify a higher price. - do you talk about sustainability, that your salesteam has to promote it - yes, its part of our communication strategy. Its part of our internal trainings, its part of our let's say campus training that we do for customers, its in our normal verbage when we talk to customers and its also part of our normal requirements that we get from customers that they ask for sustainability, for advice, how do you evaluate. I think all of our people have been trained to be an expert in that field.

2. How do you personally view sustainability?

Maybe strange to you, but I got this assignment for the global job in 2011, that was a big step for me, and after that assignment believe it or not, on a saturday morning i was awake at 5 oclock in the morning. Kind of awake or not, but between 5 and 9 oclock i had a day dream. To think about a more sustainable future. I think its very much in my thinking to help the world. I see that as a major opportunity and challenge for me to help the world to a more sustainable future. So it's really in me. I'm a green person. I voted for the green party already when I was 18. So for me its inherent. Its in me.

3. Do you think this view may be influencing the way you manage your team?

Yes sure. I push everybody including the R&D team, my own team for all these kinds of developments. By initiating the right projects. Challenging the people, sometimes pushing them. Sometimes also let's say you reach a point where it comes to chicken and egg story. Sometimes you just have to do the first step without a real rational, you just do things because they are right to do and you have to then actually take some risks. Even do things that may only pay out in the longer term than in the shorter term. To overcome the chicken and egg story. Where people say its more sustainable and more expensive. The only way to get there is to do things. And i think along the way you find the opportunities to actually introduce products that have a certain benefit. Also when we talk to partners i do that as well with certain

sustainable suppliers that we work with, I take very much a leading role in lets say making sure that they understand that this is important for us. That they see stahl as a premium partner to introduce those products in the market. And i think thats much appreciated. Again its a holistic approach from raw material to customer. And in between you need to push the right things. But I think its really challenging to get everybody to get it done. It a good description of how I do that.

4. Now I'd like to ask you something about the discourse about sustainability within Stahl. What would be the important concepts, and did you have a certain story that you used to communicate to the staff?

Hmm. I think what I described already is very important for me. Not just going blindly or bluntly into thinking that sustainable products will fly because they are sustainable. The story that I always tell is that we need to generate a benefit on top of just being sustainable. And luckily we are in a position to understand that biobased products for instance have other advantages in top of the chemistry. The chemistry is different so you can do different things with it. Then you just have to find that difference and match it with somethings thats important for the consumer for instance. I think that the next important step for sustainability is to get to scale. So you need to get good volume applications that justify scaling up and then when the scaling up happens, cost will go down. We already know that. Again little bit chicken egg story. You have to make sure that people understand that you cannot only look at cost today you also have to look at cost tomorrow when things are scaled up. So thats a little bit the storytelling you know, getting the performance out of the product to justify a higher price, but also making sure that you have a good volume application that justify a ramp-up scale up. Then getting the cost down.

5. What kind of communicative sources did you use to guide the employees towards more sustainable practices? Why?

Pff. I've been in the lucky position to give to all middle management a presentation about innovation over the last couple of years. And part of that story is also opening the mind for sustainability. Part of that is what i just described the concept of bringing performance together with sustainability. Making everybody aware that sustainability only happens when we all take actions. That is very important because, you, I, everybody else says yeah we need to be more sustainable. There is no question about that. But if we take actions ourselves in our daily work, it will not happen. So that, I communicate also. It starts with the whole organization. Influence, and make them understand that they all can contribute being it purchasing, r&d, sales, HR, we can all contribute to this and it has to start with all of us. Making

everybody understand how important innovation is, and sustainability is the same as innovation in a way.

6. What kind of language did you use? How did you come to this kind of language? (Management decision?)

Basically I used only, the whole presentation is actually done with google research where i put innovation into google, i looked at images in google and what you find when you do that. A lot of famous people say things about innovation. Starting Steve Jobs, Henry Ford, Peter Dragha. So i just used famous phrases from these people, put them in the context. To start tell a story that makes sense to me, but also for the people who listen to the people. That's how i did it. Its very inspirational. - personally decide? - My own choice.

7. Can you describe which leadership style you try to apply? (Are you authoritative, or do you like to create harmony, are you more of a democratic type, high-performance paces, coaching?)

Quite cooperative modern leadership style. So, I would describe it as giving a helping hand to everybody. To get the job done that they need to do. Because Im pretty much under the impression that people perform the best when they A: feel well about what they're doing, and B: when you empower them to do what they need to do, and C: if you help them as much as possible to get the job done. That is lets say the overarching principle. Sometimes you find out that people are not capable of doing what they need to do, and in stahl we have very competitive environment when it comes to people. I always say we only choose the best people in our organization. And people find out very quickly if they can keep up with that or not. Its kind of a selection process also. But lets say for me performance is important. Helping people to perform well is important. And then most important it starts with the selection of the people. So in every recruitment process for my division on a global scale i get involved and make sure that the people that are being employed are fitting into what i believe is important for the division. - When you push people to accomplish things, how would you put this into a part of your leadership style? - I was grown and risen in the automotive industry, and what you learn is that you need to follow deadlines. For me the most important tool to put pressure on people, to push people, is to ask them for a timeline or a deadline to get things done. People can promise a lot, if it gets done in two years, it doesn't matter to me. So always the most important question i ask people in any type of situation is 'when can i have it' . And then you put people already under pressure to commit to something. And when you did that, you can have a discussion about the deadline if you like it or not, and you can say if its good enough, i need it by then, thats the way i put pressure on it. So i try to get a commitment on the timeline to get things done. And in the context of

sustainability, i think explanation is very important part of letting people know what you want to do, it should make sense to you and to other people. Again i think its helping people understand what the goal is.

8. How do you think the current way of communicating sustainable practices is having its effects on employees? Would you like to see anything differently?

I think with everything that we have done in the sustainability arena its not me. Im not the major driver, maybe on the day to day business yes, but we have a sustainability team. And i think they did a very good job about you know setting the basis right, and do a lot of research and also communicate that. All of that effort have influences people and thats part of our daily work nowadays, do be an expert in that field. I think it changed the way the people work the last couple of years. What i think is important is you know to continue to repeat the message. I see that very often in any type of situation and uhm. That uhm.. if you don't repeat the message, if you keep on doing what were doing, and keep communicating about it, it can also be a risk that it fades out. So we have to continue to making it a topic all the time. And have it on the agenda and push it so much because people unfortunately tend to forget if they don't get reminded every day. So thats a challenge. I don't know if people are being reminded enough. At least i would say that we have the risk that it goes down so I really would like to remind ourselves to continue to do that. - what would be the best approach? - it needs to be implemented in our daily practices when it comes to for instance meetings that we have and certain departments. When we want to ask our sustainable people to give an update on whats going on. So it needs to be continued on the management agenda's. To get an update and refresh our minds on what is going on, what are the updates. What is the strategy going forward. What do we have, so that it continues to be in front of our brain.

Interview 18: director

3 July 2018

11 jaar

1. Hoe zou u de duurzame transitie van Stahl omschrijven?

De duurzame transitie... die moet nog komen he? - Ja is dat zo? - Dat denk ik wel. Nouja ik denk dat we daar pas aan zijn gaan werken een jaar, 2 jaar geleden, mondjesmaat. En dan met name door de communicatie extern een beetje op orde te stellen. Dat jaarrapport wordt mooi gemaakt. Ik weet niet waar dat verder gepubliceerd wordt, of waar dat verder eindigt. Maar een vorm van concrete acties hebben we nog niet echt gedaan hier. Dus ik denk

niet dat hier al een transitie doorgemaakt of gaande is. - kan je dan vertellen hoe het wel zit volgens jou? - nou vooropgesteld, het houden van een goed verhaal is natuurlijk belangrijk. Even los van hoe verre het de realiteit afdekt. Wat wij binnen mijn werkgebied, wat we doen is dat bij alle investeringen, nieuwe installaties of wat dan ook, is dat we wel naar de element groen en sustainability kijken. Niet al te technisch maken maar dat je de meest efficiënte motoren hebt. In India zijn we bijvoorbeeld overgeschakeld van allerlei olie-apparatuur naar afvalbriquetten. Dus daar stoken wij gemaakte stoom van afval van die industrie. En wat we ook als doel hebben gesteld is dat we binnen nu en 8 tot 10 jaar alles zelf supporting moeten kunnen zijn. Dus dat we geen olie, elektriciteit of gas meer inkopen maar dat we het zelf voorzienend moeten zijn. Maar ok dat is een heel traject. En dat is heel veel werk en dat vergt ook heel veel geld overigens. Maar nogmaals dat is iets van de laatste 1,5 jaar dat dat op gang is gekomen. - en wat is dan precies het proces geweest daar naartoe? - als het om deze dingen gaat zijn wij als stahl niet echt leidend. wij nemen daarin niet het voortouw, wij zijn volgend. volgend aan wetgeving of regelgeving. er zijn bepaalde opmerkingen waar wij pas aan gaan werken wanneer het water tot hier staat en mes echt op de keel wordt gezet. wij zijn natuurlijk een commercieel bedrijf dus dingen die aantoonbaar commerciële waarde hebben, die hebben de voorrang. En naar mate dit meer commerciële waarde krijgt zullen wij daar aan werken, als klanten ons daar vaak op aanspreken. Onze grootste klanten nemen daar ook niet echt.... Dus we volgen echt. we nemen vind ik geen leidende rol in. - je bent toch niet geschokt nu of wel? - nou, deels. - als het om veiligheid gaat bijv hebben wij een global policy, omdat je niet tegen een chinese medewerker kan zeggen van nou dat is in china niet zo belangrijk. maar als het gaat om environmental dingen. milieu dingen. als onze policy gewoon om te voldoen aan de lokale wetgeving, en zorg dat je daaraan voldoet onder alle omstandigheden, maar op dit moment gaan we ook echt niet meer doen. - waarom niet dan? - ehm. je kan makkelijk een stelling of positie innemen, maar je moet daar wel de consequenties van kunnen overzien, en als je een positie inneemt moet ook zorgen dat je daar aan kunt voldoen. En er is vaak heel veel geld mee gemoeid, en de vraag is, kun je dat geld ook op tafel leggen om alles wat je beweert ook waar te maken. De board, wendell, die heeft op een gegeven moment een aantal jaren geleden gezegd van nou we willen best 2 miljoen per jaar meer investeren voor sustainability. In principe is dat een peanuts bedrag. We hebben er vervolgens om allerlei redenen twee jaar geen gebruik van gemaakt, maar nu liggen er EP's van alles bij elkaar van 5 miljoen. Investeringsaanvragen. Van 4 verschillende sites om de eerste stap te zetten om zelf-supporting te worden. Ben benieuwd of daar een handtekening onder komt. Dat is een leuke testcase. Er gaat veel geld in zitten, dat is de realiteit. En als bedrijf zul je toch eerst geld moeten verdienen voordat je het kunt uitgeven. Dus beloven is makkelijk waarmaken is een

ander verhaal. En wat wij uitdragen of wat wij communiceren naar de buitenwereld, dat willen we ook waarmaken. Anders zet je jezelf helemaal voor schut.

2. Wat is uw persoonlijke mening over duurzaamheid?

Hm. Nouja ik vind sowieso duurzaamheid maar door de jongere generatie gedefinieerd moet worden.. dat dat hun wereld is. Maar misschien niet een erg sterk antwoord. Nouja duurzaamheid is denk ik gewoon dat je een juiste balans vindt tussen hoe mensen leven en het in stand houden van deze aardkloot. Het in goede conditie houden van deze aardkloot. In de breedste zin van het woord. - Vind jij het belangrijk? - Dat weet ik niet. Nouja nee het is natuurlijk belangrijk. Het is belangrijk.

3. Denk je dat deze mening de manier waarop je je team aanstuurt beïnvloedt?

Ik weet niet hoe die boodschap exact wordt ontvangen of wordt geïnterpreteerd. Dat is natuurlijk altijd een probleem bij communicatie. Je kunt ernaar vragen. Maar ik denk wel ehm want het zou mij verbazen want die discussie is wel vaak genoeg gevoerd op andere sites. Dat de invulling die wij aan duurzaamheid willen geven, op technisch gebied, dus de juiste keuze van machines, van processen e.d., het zou mij verbazen als die wens of instructie of opdracht niet is overgekomen. Ik zou zeer teleurgesteld zijn, met name hier in waalwijk. Maarten Hak bijv die rapporteert direct aan mij. Die zou het moeten weten, en als ie t niet weet heeft ie niet goed geluisterd. Dat is dan mijn asociale interpretatie van de communicatie. Ik weet niet 1-2-3 hoe hij dat verder in deze organisatie heeft gecommuniceerd. - dat vind je niet relevant om te weten? - jawel, dat moet hij goed doen. Maarja er werken 700 mensen in operations, ik kan niet met alle 700 mensen praten dus het is goed om dat te checken maar wat ik krijg als response van de investeringsaanvragen en de ideeën, krijg ik toch wel langzamerhand de indruk dat het tot meerdere lagen is doorgedrongen hier. - zou je zeggen dat een instructie is geweest vanuit de board? of is het meer op eigen initiatief - nee, de board zijn de aandeelhouders he, dat is niet in de board besproken. Waar ik wel vaak op gewezen heb is dat we iets van 12 fabriekjes hebben, en wil je op een gegeven moment voor de toekomst verantwoordelijk sites neerzetten zul je moeten consolideren. Je zult op n gegeven moment die fabriekjes moeten sluiten want je kunt veel beter 6, 7 state-of-the-art faciliteiten hebben die ook inderdaad sustainable en groen en verantwoordelijk opereren dan 13, 14. Want dat is niet te betalen. Dat bericht heb ik wel doorgegeven. Maarja dan krijg je toch een commerciële afweging, ja je kunt wat kost het om een site kun je die verkopen? Ja dat is allemaal met elkaar verweven he, bepaalde dromen en doelen die nagestreefd worden maar het moet ook economisch haalbaar zijn. Kijk sustainability is niet een vast onderwerp op het management team agenda. Of sustainability is niet een vast agendapunt in de boardmeeting. Maar als het al een agendapunt zou zijn

dan zou het ook wel terugkomen op de maandelijkse management meeting waar ik wel in zit. Dus daar wordt niet regelmatig over gesproken. Nogmaals sustainability binnen stahl op dit moment, stahl als totaal bedrijf, is het zorgen van de externe communicatie. En de projecten waar r&d aan werkt. Om bepaalde stoffen te vervangen of groener te maken.

4. Nu zou ik je graag wat willen vragen over het gedachtegoed omtrent duurzaamheid binnen Stahl. Wat zijn de meest belangrijke concepten, en had u een bepaald verhaal?

Nee. [droog] Niet dat ik weet.

5. Wat voor soort communicatieve bronnen heb je gebruikt om je team aan te sturen richting meer duurzaam-gerichte praktijken? En waarom?

- heb je dit bijvoorbeeld gedaan naar maarten? - Nee niet naar maarten, want dat zou ook niet het juiste niveau zijn want dan gaat iedereen zich maar bedreigd voelen, want als je van 12 13 sites teruggaat naar 6 sites ja dan moet je wel wat mensen ontslaan natuurlijk. En je moet nooit met de kalkoen overleggen over het kerstdiner. Maar wel op een managementteam en wel met mijn collega's global managers. En vorige week hadden we een meeting en daar zitten ook wat board members bij, dus af en toe kan ik dat noemen. Maar het is algemeen bekend bij mensen die dat moeten weten dat mijn strategie is om het aantal sites zwaar te reduceren ja. Om als voorbeeld te noemen. - zijn er ook andere voorbeelden waar jij geïnstrueerd hebt omtrent duurzaamheid naar jouw team? - nou ik probeer op alle sites hetzelfde verhaal te vertellen. proberen we dezelfde manier van redeneren, denken en werken te implementeren en te volgen. - wat voor manier van denken is dat dan? - zoals ik gezegd heb dat je wanneer je nieuwe installaties bouwt of je gaat ze onderhouden of vervangt ze, dat je dan iig voor de meest groene of sustainable oplossing gaat. En dat is niet vaak de eindoplossing maar gewoon een stap in de goede richting. In brazilie hebben we nu een local manager aangetrokken die rapporteert aan mij, die heeft hele goede relaties met universiteiten daar, dus dan hebben we gewoon tegen betaling opdrachten gegeven aan de universiteiten om samen te werken om bepaalde meer groene oplossingen voor bepaalde problemen te vinden. Maar ik geloof niet dat ik op de ene site een ander verhaal vertel dan op de andere site. Is wel cultuurgebonden en of je goed of niet kunt communiceren dat laat ik in het midden. Sommige mensen zijn slimmer als de andere en de ene hoeft ik het 2 x te vertellen en een ander moet je het erin rammen. Interpretaties kunnen verschillend zijn. Dus ik zeg zeker niet dat het perfect is.

Dat is een discussie. Ze hebben mij ooit geprobeerd aan het skypen te krijgen toen heb ik het apparaat uit t raam geflikkerd want ik heb er helemaal niks mee. En we hebben weleens management team meetings gehad en dan zat de een aan de andere kant in de verenigde staten, die zat in zn pyjama en de man in china was opweg naar de plaatselijke discotheek. ik geloof alleen maar in communicatie als je met de mensen aan dezelfde tafel zit. Dat is ook de reden

dat ik naar de sites toe ga. Email is leuk als je even wat wil bevestigen, of wat informatie wil doorgeven, maar niet om te communiceren. Dus door de mensen te bezoeken heb ik denk ik inderdaad.. we hebben een blad natuurlijk. dat zou misschien ook wat beter benut kunnen worden om mensen uit te leggen of te vertellen waar we mee bezig zijn of wat onze plannen zijn.

6. Wat voor taal nam je aan bij deze communicatie? En hoe bent u tot dit besluit gekomen? Is dit van bovenaf besproken?

Sowieso is het een vast agendapunt. - wel? - Maar nogmaals daar zijn we niet 10 jaar geleden mee begonnen, daar zijn we 1, 2 jaar geleden binnen operations mee begonnen. En nu op dit moment zijn we zo ver, dat het vast agendapunt is, en dat we daar bij elk bezoek over praten van welke plannen hebben jullie en welke keuzes gaan er gemaakt worden en welke zijn er gemaakt. En dan ook gewoon dwingend met wat druk investeringsvoorstellen worden geeist/gevraagd, om meer in die richting te bewegen. Dus het vrijblijvende karakter is inmiddels wel wel weg. - hoe is dat tot stand gekomen? - doordat het gedreven wordt, in mijn geval binnen operations mij. - en dat bespreek je met het managementteam, spreek je af van laten we het zo doen. - ons managementteam? nee niet zo zeer expliciet ehh.. Nee kijk, wat mike costello is een meesterlijke ouwehoer. Mike costello kan briljante presentaties geven. Die kan 2 uur lang 150 mensen aan zn lippen binden en dan zit ie gewoon allemaal bullshit te vertellen. Daar is ie een meester in. Die is dus perfect om het verhaal op de bune te brengen. Hij zou misschien ook wat meer betrokken kunnen worden om het verhaal intern te verwoorden, maar technisch inhoudelijk zouden die niet weten wat ze zouden moeten doen om iets meer sustainable te maken. Ralph Blache is veel meer bezig met het hele chemische verhaal, productontwikkeling. En ik ben veel bezig met het hele productieverhaal. Dat is een beetje de rolverdeling. Een leuke testcase is, wat ik net zei, dat er een aantal grotere investeringsaanvragen samen iets van 5 miljoen nu op tafel liggen, en dat is de testcase. Als de board die niet goedkeurt, dan zakt natuurlijk de animo om verder te werken aan dergelijke projecten dat stort als een kaartenhuis in elkaar. Dus even zien hoe dat ontvangen wordt. Want you have to put your money where your mouth is. Word dit alleen verbaal beleefd of gaan we het ook echt doen? Het zijn grote dingen. Ben benieuwd.

7. Kan je beschrijven wat voor leiderschapstijl je hebt toegepast? (Denk aan gezaghebbend, of democratisch, coaching.)

Heel aardig, vriendelijk, nee. [grapje]. Ik houd niet van politiek. Ben ook ongeschikt voor. Dus mensen waar ik mee te maken heb die kunnen maar beter zeggen waar het op staat. to the point. ik maak met mensen dergelijke afspraken van wat er verwacht wordt, en dan ga ik ervan uit dat ze dat doen, en als ze hulp nodig hebben dan moeten ze maar bellen. Maar ik ga ze niet dagelijks of wekelijks pampieren en zeggen heb je goed geslapen goed gegeten

en kan ik nog wat voor je doen. Dat moet ook wel want we werken allemaal op 10.000km afstand. dus je moet werken op basis van vertrouwen. je hebt zelfstandige mensen nodig. die gewoon doen waar ze voor betaald worden.

8. Hoe denk je dat de huidige manier van communiceren van duurzame praktijken zijn effecten heeft op je team? Zou je iets liever anders zien? altijd voor verbetering vatbaar. per definitie zo ongeacht het onderwerp. zou getuigen van arrogantie als we zeggen dat iedereen elkaar begrijpt, en er met dezelfde energie en enthousiasme mee bezig is. wij zijn wel een heel erg opportunistisch bedrijf. en vandaag is iets bepaald onderwerp belangrijk en dan is het alle hands aan dek, en dan moet iedereen gefocussed zijn op dat onderwerp en de volgende week kun je rustig de vraag krijgen van waarom zijn jullie daar mee bezig, wie is daar in geïnteresseerd? we gaan wat dat betreft door een rollercoaster, een opportunistisch bedrijf. En dat komt ook doordat we een sales bedrijf zijn, continue gekeken naar kansen op de markt en weet ik wat. en die worden geplukt en aangegrepen, maar dat brengt veel hectiek, weinig structuur en ja opportunisme. en dat betekent natuurlijk ook zeker voor een onderwerp als sustainability voor de hele organisatie is het de ene dag belangrijker als de andere dag. maar binnen het operationele stuk willen we gewoon stug doorgaan op de ingezette koers. maar ik ben overigens ook wel een beetje het type dat.. dat zeg ik ook regelmatig tegen mn baas, 'voordat je het verkeerd begrijpt ik doe het niet voor mezelf he'. dus als ik een idee of een plan heb. ik eet er niet meer of minder om. is een advies om het te doen. als we een bepaald project hebben vraag ik geen geld om thuis een zwembad te bouwen, uiteindelijk moeten ze het zelf weten of ze t doen of niet. en dat werkt overigens want dan voelen ze zich een beetje bedreigd. - Zou je iets liever anders zien? - nou kijk ik vind, k had hiervoor een meeting over een ander onderwerp, maar er zijn bepaalde onderwerpen/zaken waar je gewoon niet meer omheen kunt. en of je nou wil of niet dat gaat gebeuren. en ik denk dat sustainability... het is een aantal minuten over 12. en je hebt ook het klimaatakkoord van Parijs, dat is 1, maar voor Nederland middels opgezet door wetgeving. en dat denk ik wel het moment van erover lullen nou eens moet stoppen, maar nu acties ondernomen moeten worden. en dat er ook voldoende geld moet vrijgemaakt worden om de doelen die bereikt moeten worden ook te bereiken. dus het is wel tijd voor actie. maarja. ik zeg dat ook altijd op feestjes en partijtjes als jullie allemaal door blijven fokken als konijnen dan gaat het sowieso mis. dat is ook de realiteit. overbevolking is gewoon probleem numero 1. maarja mijn baas heeft 5 kinderen. [lacht] kzeg je hebt er gewoon 4 teveel gemaakt. is ook sustainability of niet. nogmaals het is tijd voor actie. ik ben benieuwd of de board, aandeelhouders, ook dat begrijpen en ook daadwerkelijk dat geld op tafel willen leggen want de gaskraan in Nederland gaat gewoon dicht. of dat nou particulier is of een bedrijf, over 8 jaar zul je geen kubieke gas meer kunnen kopen. dus dan zul je toch de bedrijven klaar moeten hebben. - dus stahl is volledig afhankelijk van

wel of niet de aandeelhouders willen investeren. - nouja die bepalen uiteindelijk wel waar het geld naartoe gaat.

Interview 19: director

28 June 2018

he wants to know which things are realistically capable of working out in the research plan, and which not.

1. How would you describe the sustainable transition of Stahl?

I think it's going well, the transition probably started a little bit less than 10 years ago, maybe 7 or 8 years ago. I think it's gone very very well, but it's gone hand in hand with the other massive changes in the company, which accompanied a part of it, and that is the fact that we acquired two major competitors in that time. And we have become by far the largest chemical supplier to the leather industry. From being one of the top 5, we are now by far the largest. And that is completely linked to sustainability because now we can take much more, and we're expected to take a much more leadership role in sustainability, in the industry. Because we are the biggest and people look to us, to what we're doing on sustainability in the rest of the market. So from that perspective the transformation has been significant and massive. I would say especially at the top level, management level, i think the transition towards a more sustainable company at the ground level, still has some work to do. And even in the industry, in which we're working in, there is still a huge amount of work to do. And we're trying to push that. But i would say its on track and its going well. But difficult to measure, have to say. But we're considered at least, in the market as being a leading company in terms of sustainability. But possibly within our own company we still have some work to do on the ground level, to make sure everyone in the company also understand our strategy and where we're going. - regarding that, are there any initiatives already in the pipeline? - well the main initiative that we set up a few years ago, to try to get the employees around the world and in our factories, more engaged with sustainability, what's the co2 target that we set a few years ago, so we set a target in emission reduction of co2 which we measure every month and every year. And the idea of that was that.. co2 is something that everybody in the company can at least understand and get a hold of. So we launched a screensaver campaign so that when people are away from their desks for more than 10 minutes, you get a list of suggestions on how to reduce co2. We've been pushing the co2 target to the local sites more, and they have to report on it every month. And as a result there are things happening now at the sites, there are initiatives and even proposals for investments in wind energy, and solar energy. So to me that's a reflection that

the message is getting out. But i think something visual like that, whether its wind or solar energy, really would have a strong effect on the local sites, so that they can feel that the company really is serious about this. And that would trigger ofcourse more positive activity. - And the wind and solar power projects are they solely in waalwijk or also across the world - solar and wind are not in waalwijk, in face they are from singapore, spain, the windpower project that was on the table last year was india. They're coming from sites around the world, so yeah it's global. Solar is more relevant.

2. How do you personally view sustainability?

Personally my own view of it is that there's a lot of fake news about it, there is a lot of rubbish about it in the market. And I don't think people have an idea, and sometimes they're not properly informed about what it really means. Because the main problem with sustainability and the planet, is population. And I don't think people accept that or understand that. They are always looking for quick solutions, and you know using alternatives for something else and that really isn't going to solve the problem. The main problem that we have is that there is too many people on the planet and that's causing too much industrial activity, and consumer activity. So for me sustainability is about cutting down. It's about using/doing things less. And it's about reducing, being more efficient and doing less things and spending less. That's my personal view but it's not compatible with the modern world and the way the system is set up in the world. So we have to find something in between that allows companies to make profits and to flourish, and also try to protect the world which is very difficult.

3. Could you explain what your sustainable work activities contain, and what projects are currently in the pipeline?

I could give you a quick overview. First of all my own activities. My activities are very oriented towards the outside world. So I spend a lot of time speaking at conferences, industry conferences about..[indistinct]. My activities are generally focussed on the external world. Spend a lot of time at conferences and meetings with customers and associations within the industry, talking about sustainability withing the industry. Talking about not just what stahl is about, initiatives, but what happens in the market that will hopefully reduce the footprint of our activities. So in many cases those are communication activities that i'm communicating things that happen in the market to the rest of the market so that they're aware of what's going on. It's not about selling our product or our activities necessarily. An example in the last few weeks, I spend this week, I was at a leather working group, which is a separate group trying to improve the environmental performance of the leather industry, and stahl has a seat on the board of that company. So it has nothing to do with stahls own activities, it has to do with creating an ordered system whereby

leather tanneries can be judged on the environmental performance. So two days doing that. But the week before i was in the U.S. speaking at a conference about how LCA can be used to measure the environmental impact of producing leather. So there are not stahl activities necessarily, but industry activities. A lot of my time is spend on those activities, what's happening in the market and promoting a more transparent supply chain which is our strategy ofcourse.

3. Do you think your personal view may be influencing the way you manage your team?

4. Now I'd like to ask you something about the discourse about sustainability within Stahl. What would be the important concepts, and did you have a certain story that you used to communicate to the staff?

Concept is transparency, that's always at the base of what i do. So its communicating information to the market, to the industry about what's happening and whats coming. That could mean initiatives that are coming on to the market from the brands, eliminate certain substances from the supply chain. I communicate about that, about how that's working. Whatever the next big thing is that's coming, I try to communicate that to tanneries and people that may not be up to date that may not be as much as we are. Stahl has an advantage in this respect that we are selling to everybody in the leather market for example. We're international, we're everywhere, we know a lot of people, we have a lot of contact throughout the whole supply chain. So we're quite up to date on what's happening and what's going on and we can use that to our advantage by talking about information to tanneries and customers who are not as well positioned as we are, and are not up to date on what's going on. - those people that you talk to are they well informed with for example the need for sustainability? - hm-hm. Some of them yes. I've gone to some countries where there are very well informed people, and then sometimes i go to events where people are not so well informed. There is different times. Sometimes i go to a conference and it is very basic knowledge of what's going on and i have to repeat things that we spoke about several years ago. Others are really up to date and they are really knowledgable on me and many things so that's a different discussion ofcourse. - so you adjust your story basically. - absolutely, absolutely. - what would be the main differences conceptwise between the old story and the new story? - i think the old story is very focused on products. Uhm, is your product sustainable? Is your product biodegradable etcetera. And people ask you about specifics. Whether there is leather that is sustainable or not. What we're realizing and trying to tell the market is that its much bigger story than that. We cannot just say that we used this product or that product that this is more sustainable. You have to tell the whole story about where your products were sourced.

You have to say whether there is a transparent policy in the company, child labor, all the social issues are coming into the for now. So i think thats the biggest transformation, ten years ago when people thought about sustainability they thought about green products with natural aspect but its much more than that. Its not just about making a product from a natural resource, because that may not necessarily be the best way to go. It's about many many more things and sustainability has become a much wider topic, and its also become integrated into the company's activities rather than being a separate department.

5. What kind of communicative sources did you use to guide the employees towards more sustainable practices? Why?

6. What kind of language did you use? How did you come to this kind of language? (Management decision?)

Well, I don't think it was a very fixed decision, it evolved. And my predecessor also was doing some of it. But i think in general, you probably seen this, that stahl is a very commercially oriented company. A company that's very much oriented to its customers, to the market. Its not an internally focused company in the sense that some other companies are very focused on the internal processes. And making sure that efficiencies and everything internally is working properly. We are a company that much more focused on our external processes, and on what our customers needs and what's happening in the market. That's always been the stahl way and that's why we believe we are successful. So it goes along with that, any position in the company that exists including sustainability, would also be focused on our core strength. And this was a decision that i made when i came into the job was that i think its very important for a sustainability strategy to work. that it has to be aligned and in agreement with the overall company culture. And the cultural ways of doing things. So it makes sense that the sustainability strategy and activities would also be commercially oriented. Fitting in well in what we already are as a company. And that we would not focus sustainability on reducing energy at the sites. We do that, but it's not the primary focus. Whereas an internally focused company, that's where they would be focussing on. They'd be focussing on all the internal environmental KPI's. What we do is we focus on how our customers can reduce their environmental footprint without help. And that's aligned with out company philosophy. - when you write a presentation, you put the company's values and strategy next to the sustainability needs basically, and then you translate that to an understandable language? - yeah you can see that in our sustainability report, which comes out in march every year. It's very clear from the statement of the CEO, and from the first section what our strategy is, what our tactics are, what our goal is. Transparency and how we do it. That is

a corporate strategy that is completely integrated within sustainability. Exactly. That's how we present ourselves now. It's always there. And in my case I will drill down to more specific topics to discuss. But I will always start with the strategy. - what about setting targets for every department to reach for sustainability? - the targets that we set are for the 13 manufacturing sites facilities. They each have a target as we do globally of reducing co2 emissions which is basically reducing energy. And what we're discussing now is a longer range target of the possibility of our manufacturing sites being completely energy independent from the network/grid. What I mean by that is that if we can produce our own electricity with wind or solar, then we wouldn't even need to source any energy from the network. And that is developing into one of our long-term targets now. It hasn't been officially stated yet, but it's being discussed. Maybe by the year 2025 or 2030 that we set a target of energy independent. That we regenerate all the energy that we use ourselves. So that would be something that would be very interesting. Of course that would have repercussions across the whole company. - what do you think about like setting smaller targets for departments themselves to accomplish at the end of the year for example. Like saying to r&d let's reduce 5% of our VOC's this year, and then make sure that in 5 years we have 25% reduction. Smaller and more tangible targets for each department. - I think that's a good idea but with regard to energy that can be done once you set the overall target. With regard to what's specific like the one you mentioned, that's more ehhm more difficult because you can't always be sure that some of the targets are possible, when it comes to developing products. But in terms of the use of energy, and the use of our resources, then I agree. Then setting targets would be good. I'm not going to do that, that has to be done by the local units, once the overall targets have been agreed, they need to do that. Because otherwise they won't meet their target. So we have to delegate that to the individual sites, and not going to mandate that to the smaller sites. - that would make it more difficult - it's not easy to do but that's what we have to do, I agree that we have to do that. But I think it should be focused on the use of our own resources. When it comes to commercial topics like what you mentioned, VOC, those are commercial topics. Those really dictated by the market. And we do have targets from the market to eliminate certain chemical substances from the supply chain. That's what's r&d is already working on in large parts, probably 50% of their work is focused on getting certain chemical substances out of our products. Because the market is asking for that. So have the target already that they're working on.

7. Can you describe which leadership style you try to apply? (Are you authoritative, or do you like to create harmony, are you more of a democratic type, high-performance paces, coaching?)

My style is a listening style, collaborative listening style. I very much value the personal relationships with people, I think that's the best way to get things done. I'm not somebody that's going to command that things happen, and send emails telling people to do things. That's not the way I work. I like to hear what they have to say, hear what's possible. And ask them what they want from us, and then try to implement that. Rather than the other way around. Because I do see our department as a service within the company to the company. And when it comes to exterior leadership, then i behave as much as possible like stahl wants us to behave externally. We have to behave as a leader. Not lobbying for anything. We need to be behaving in a obviously very responsible way. Always taking a responsible position. Not overly aggressive. Because we are by far the leading company, I don't think we need to be aggressive, because people look to us for insight and for you know responsible behaviour. So when it comes to the external world, I try to speak about topics that are relevant for everybody, to show leadership. Rather than trying to promote our own products and our own agenda. That's to me shows weakness and a little bit of insecurity. So i try to behave in a very secure way when it comes to representing the company outside. But internally i would be more humble and more listening and collaborative. To try to understand what people want.

8. How do you think the current way of communicating sustainable practices is having its effects on employees? Would you like to see anything differently?

I think i could do better with communicating what we're doing to our own employees. But i have to admit that i have a really clear agreement and a clear focus from the boss also, that my main activity should always be commercial and external. But i think i could do better, and maybe we could do better as a team to communicating more internally. But to do that, I can't do it myself. I would have to have other to do that. And that's just a question of resources. But I think I do recognize that we have been better at communicating our story externally than we have been internally. But this is not a surprise. This is the case for many other areas in stahl where generally very good commercially at communicating but internally we could improve. So i would identify as an area for improvement. - and how do you recognize this and how do you think this could be improved? - well i think it could be improved not just with more resources, but i think we could use technology more and better. I've spoken with ingrid about this, maybe we could use webinars. Use the technology that we have at our disposal better to communicate internally. Rather than just blasting everybody with emails. Try to get them engaged more through technology. We've tried the project with the screensavers, we're going to look at webinars, ehm, but Ingrid and I cannot go around and visit all the sites all the time. Which is what would be required for this. When I'm

in those countries I always visit the sites, and I give the presentation. I try to give public presentations to the employees if its possible. And I've been doing that. But to do that more I would have to be doing it full time. So we need to find other ways of getting champions at those sites. People who are really engaged in the cause, and that they could do the work for us. So there is technology to use for that, but also we need to identify individuals who really could do the work for us. Who already have a strong feeling and a positive feeling about sustainability. So I think that's where we could improve. - would you see workshops for sustainability ? - possibly, yeah. SHE is a high priority, so i agree what's happening there. But it's very much linked to sustainability. It's kind of the same thing in many ways. Safety and health is part of it. So yes i think thats one way to do it. Its just a question of resources and cost. These are very very expensive initiatives. And very effective by the way. But yeah i agree.

Interview 20: SHE manager

12 July 2018

1. Hoe zou u de duurzame transitie van Stahl omschrijven?

Voor mij is die heel goed merkbaar, ik zie dat wij van reactief naar proactief zijn gegaan. En ik zie dat wij als we kijken 10 11 jaar geleden als wij dan een project hadden en we wilden daar iets duurzaam in verwerken, dan was het maar de vraag of je dat allemaal voor elkaar kreeg. Nu is het gewoon een must. Het is een van de uitgangspunten. En ik kan daar een heleboel voorbeelden over opnoemen. In projecten waar we kijken naar ehm. Duurzaamheid is gewoon altijd een belangrijk onderdeel van die projecten. Wordt ook gewoon als eis gesteld.

2. Wat is uw persoonlijke mening over duurzaamheid?

Ehmm. Ik ondersteun het gedachtegoed om fossiele brandstoffen te laten daar waar ze zijn. En om eigenlijk moet je alles wat onder de grond zit moet je daar laten, en als je het ontgint moet je het zeker niet in hogere snelheid doen dan waarmee de natuur zich hersteld. Dat vind ik een belangrijk uitgangspunt van duurzaamheid. En als je dat hanteert dan heb je n heleboel uitdagingen om daaraan te voldoen. En dat vind ik wel leuk. En ik ben ook vader van twee kinderen en ik denk ook gewoon dat we het allemaal een beetje netjes achter moeten laten. Dus ik snap dat. En ik denk ook dat wij in nederland dat we ook wel met de neus op de feiten worden gedrukt he. Met het winnen van gas, en alle problemen die daarbij komen kijken. Daar hebben we directe gevolgen van. En daar moeten alternatieven voor komen. Dus mijn steun heeft het.

3. Zou je kort willen beschrijven wat jouw duurzame werkzaamheden zijn, en wat de meest belangrijke projecten er momenteel in de pipeline zitten?

Ik ben bezig met een project om dat gebouw te verduurzamen. Ik heb subsidie aangevraagd voor ongeveer 1000 zonnepanelen. En we gaan andere wanden daar aanbrengen, met een hoge isolatie waarde. Led-verlichting aanbrengen. Dat is een project waarbij ik betrokken ben. Ik ben bezig met een waterzuiveringsinstallatie. Nieuwe normen in de vergunning. De nieuwe vergunningen hebben nieuwe lozingsnormen, en aan die nieuwe lozingsnormen moeten wij 1 januari 2019 voldoen. Daar moeten we een waterzuivering bouwen. Daar willen we ook een afvalstroom opgooien, dat is een duurzaam aspect. Afvalstroom die we nu met een tankauto laten afvoeren, naar een externe afvalverwerker. Maar we willen die water afvalstromen ook op die zuivering gaan aansluiten, stukje kostenbesparing en ook vanuit de duurzame gedachte. En we willen het water wat uit de afvalinstallatie komt, uit de zuiveringsinstallatie, willen we gaan hergebruiken in de fabriek. Dat is een project waar ik mee bezig ben. En voorderest met allerlei engineeringsprojecten ben ik bij betrokken waarbij ik ook kijk of het voldoet aan wet en regelgeving. Voor de bodembescherming, voor emissies in de lucht, voor veiligheid. En ik ben bezig om te kijken met een engineeringsclub of we iets kunnen met hergebruik van stoomcondensaat en warmte koude opslag, en warmtepomp. Dus dat gaan we onderzoeken. Eigenlijk best wel lachen.

3. Denk je dat deze mening de manier waarop je collega's beïnvloedt?

Ja, want ik draag dat uit. Omdat ik het uitleg en omdat ik het vertel. En dan leg ik uit waarom het belangrijk is. Ik leg uit welke taak ik van mijn directie krijg en van mijn leidinggevende. En dat dat het beleid is dat daar uitvoering aangegeven wordt. Zo zit ik ook in elkaar. - en hoe leg je dat dan uit? gebruik je daar ook concepten voor? - nee ik stel het gewoon als eis. en ik neem daarin initiatieven. en ik heb natuurlijk ook een rol om wijzigingen in een voorstel goed te keuren, en dan wordt daar ook die afweging in gemaakt.

4. Nu zou ik je graag wat willen vragen over het gedachtegoed omtrent duurzaamheid binnen Stahl. Wat zijn de meest belangrijke concepten, en heb je een bepaald verhaal?

Nee ik heb niet hetzelfde verhaal. Ik neem initiatieven, ik leg uit wat het beleid is, en ik draag het uit. Maar ik heb geen standaard verhaal ofzo hoor. Net als bijv met die zonnepanelen, dan zeg ik wel, ah mannen, kheb 1000 zonnepanelen; het gebouw nu verbruikt 100.000 kWh p/jaar, die zonnepanelen generen 250.000 kWh p/jaar, nu betalen we 8,4c per kwh, straks met die zonnepanelen per opgewekt kwh, krijgen we 10,2c voor. Daarvoor heb ik subsidie aangevraagd. Dus dat is een verschil van 18,6 cent, en we gaan dus 250.000 kWh nou reken maar uit. Dus er zit ook een financieel aspect aan. Dat probeer ik uit te leggen, en ook een beetje de technische.. dan

maken we meer stroom dan dat we voor dat gebouw gebruiken. Dus we hebben dan nog 150.000 kwh over, en wat gaan we daar mee doen? Dus op die manier leg ik het uit. Kheb ook gekeken naar zo'n windturbine of dat wat is, dat heb ik ook doorberekend, en de kosten daarvan. 4,5 mln euro, maar dan zijn we wel energieneutraal, heel de site. Kan je mee energieneutraal worden. En dan leg ik ook gewoon uit van het duurt minimaal 5 jaar, we hebben een bestemmingsplan procedure nodig, voorbereiding kosten enkele tonnen, de installatie zelf 4,5 mln, maar we kunnen er wel 5 mln kwh mee winnen. - en gaat dat ook door? - nee denk niet dat het door gaat. Dat is jammer. We hebben er naar gekeken, we hebben het serieus overwogen, er zitten overal problemen daarin. Je kunt niet zomaar overal een windmolen neerzetten. Ik denk dat je hier verstandig moet zijn. Denk dat je dan beter af bent als je groene energie inkoopt bij een windpark verderop. Maarja als je zelf zo'n windmolen hebt met het stahl logo erop, hier op het grasveldje, ja dat is wel beter voor je image. - en waarom wordt het afgeblazen? - het is hoogstonzeker dat het mag op onze site. Doorlooptijd van minimaal 5 jaar. Meestal stuk langer. En hoge kosten. De subsidiale mogelijkheden worden ieder jaar versoberd. Dus zonnepanelen zijn nu veel interessanter. - ga je er van uit dat mensen aan wie je je verhaal verteld dat zij wel weten dat duurzaamheid the way to go is? - Nee ik heb juist ervaren dat mensen heel weinig over dat soort aspecten weten. En ik denk ook dat ze veel meer gebruik moeten maken van de kennis die ik heb. - hoe bedoel je dat precies? - ik denk dat bij bepaalde afdelingen, die weten helemaal niks van subsidiale mogelijkheden van zonnepanelen, van de technische impact ervan van de subsidiale mogelijkheden. Wat komt er allemaal bij kijken. Hoeveel energie kunnen we daarmee besparen. Wat zijn de financiële consequenties. Die weten dat niet. En ik denk dat ze veel meer gebruik zouden moeten maken van de kennis die er in de eigen organisatie daarover wel aanwezig is.

5. Wat voor soort communicatieve bronnen heb je gebruikt om je team aan te sturen richting meer duurzaam-gerichte praktijken? En waarom?

Presentaties, en in overleggen.

6. Wat voor taal nam je aan bij deze communicatie? En hoe bent u tot dit besluit gekomen? Is dit van bovenaf besproken?

Nee. Ook in mijn priveleven ben ik ook niet echt ehh.. ik wil wel zonnepanelen op mijn dak gaan leggen, ook omdat ik het financieel interessant vind. Maar het scheiden van afval ben ik eigenlijk redelijk lui in. Ik heb een hekel aan belerend doen. Ik wil gewoon dmv uitleg waar we mee bezig zijn gewoon van eh. het financiële, het technische, dat wil ik uitleggen, en dat doe ik enthousiast. Maar kga niet belerend uit lopen hangen van ehh alsof hun dat dan ook moeten doen. Ze moeten daar zelf maar die afweging maken aan de hand van het verhaal wat je houdt. En daardoor moeten mensen enthousiast maken. Kga ze dat niet opleggen. - nee maar je wilt ze wel enthousiasmeren en dat doe je dan op een bepaalde manier. - ja, k vind

het leuk, en daar ben ik enthousiast in om over te vertellen waar ik mee bezig ben maar kga dat niet ehh ja. ik ga dat niet belerend doen. Anders als bij veiligheid want daar moeten ze gewoon regels volgen. Dan doe ik dat juist weer wel. En niet over die technische.... - en als je t dan niet belerend doet, hoe doe je het dan wel? - de voordelen ervan uitleggen. een waterzuivering van A het moet, anders voldoen we niet aan die lozingsnormen, dan leggen ze gewoon je fabriek stil. B van als je het dan toch moet doen, dan moet je kijken naar kansen die het biedt. door bijv een afvalstroom die nu afvoert waarvoor je eigenlijk grof geld betaald, om die erop te gooien, die centen hou je in je zak. en B om dat water als gedemineraliseerd her te gebruiken als grondstof. Om die loop te sluiten. Nou dat is wel leuk. En dat biedt kansen. Er worden vragen over gesteld op andere site units. Dus dan leg je dat uit, hoe zit die installatie in elkaar, na dat vindk ik wel leuk. maar kga niet zo zeggen van jullie hebben toch zo'n installatie, jullie moeten ook dat water gaan hergebruiken. Dat is niet aan mij.

8. Hoe denk je dat de huidige manier van communiceren van duurzame praktijken zijn effecten heeft op het bedrijf? Zou je iets liever anders zien? Ik vind wel dat onze communicatie echt van toegevoegde waarde is. Kheb ook de tijd meegemaakt dat we die niet hadden. Ik vind het goed wat ze doen. Maar denk wel dat ze meer gebruik kunnen maken van de kennis die aanwezig is bij de productiebedrijven. En dat die kennis en die projecten dat daar ook gewoon eens over gecommuniceerd wordt. Ik denk dat dat bijdraagt aan het duurzame imago. Ik zie berichten voorbij komen over social responsibility projects enzo, das goed. En over een ehbm producten die bijv op de markt worden gebracht die bio-source zijn. Maar ik zie maar weinig over wat er bij de verschillende productielocaties aan duurzaamheid gebeurt. Daar zouden ze nog wel in kunnen verbeteren denk ik ja.

Interview 21: Communications manager

17 July 2018

1. Hoe vaak ben je bezig met duurzaamheid?

Dagelijks.

2. Doe je dit omdat het bedrijf het je oplegt of omdat je het zelf wilt?

Omdat ik het belang zelf inzie. En omdat het mijn werk beter maakt ook. - hoe bedoel je? - nou ik denk dat als communicatie persoon wil je de verhalen binnen je bedrijf graag delen. En de verhalen die we hebben rondom duurzaamheid zijn heel waardevol. Dus ik wil daar ook mee bezig zijn.

3. Denk je dat een radicale verandering nodig is voor de wereld om meer milieuvriendelijk te worden – waarom?

Poe. [lacht zenuwachtig] Ehhh. Ja. Er zijn radicale veranderingen nodig denk ik, en er zijn al veel initiatieven denk ik ook. Maar het zal stap voor stap gaan. En ik denk niet dat je in een keer de wereld kan veranderen. Dus alle beetjes

helpen denk ik. - Waarom? - Nou omdat we met de wetenschap van nu, dingen in het verleden misschien anders hadden gedaan. En nu we weten dat een aantal dingen niet goed voor onze planeet zijn en kunnen we daarop anticiperen. En er is geen reden om dat niet te doen, omdat we voor ons en voor onze kinderen de beste leefomgeving willen creëren. Dat kunnen wij niet alleen, onze generatie, maar dat zullen we ook moeten doorgeven aan onze kinderen. Dus je moet ook.. goed gedrag doet volgen. Hopelijk zullen zij dit goede gedrag voortzetten, en zal de uiteindelijke schade die inmiddels al is geleden dan verminderen.

4. Zou je zeggen dat je duurzaamheid als een positieve of als een negatieve verandering vindt voor Stahl?

Positieve.

5. Wat zijn je duurzaamheid-gerelateerde taken?

Binnen stahl. Het overbrengen van onze activiteiten, op gebied van duurzaamheid, naar de buitenwereld. Dat is een ding. Dus echt de externe communicatie. Maar ook intern. Intern wat we doen aan duurzaamheid. En zelf uiteraard een bijdrage leveren waar ik kan. Dus op microniveau [lacht]. Met koffiebekertjes dat soort dingen. Half-elektrisch rijden. Daar draag ik m'n steentje aan bij.

6. Zijn deze veranderd in de afgelopen 5 jaar? – Hoe?

Dan moet ik het even baseren op wat me is verteld, en wat ik tot nu toe heb meegemaakt. Ja. Alles is radicaal veranderd binnen stahl op het gebied van duurzaamheid. - Hoe? - nou het begon met nieuwe wet en regelgeving. Op een gegeven moment is besloten om die nieuwe wet en regelgeving niet als bedreiging te zien maar als een kans. En dat met beide armen aan te grijpen om het bedrijf een stuk duurzamer te maken. En op verschillende punten. Dus er wordt gekeken naar de fabrieken, die moeten allemaal energieneutraal worden, op ten duur. We kijken in kwetsbare landen wat we kunnen doen om daar de situatie te verbeteren. Uiteraard onze producten worden steeds duurzamer, en daar willen we de voorloper zijn in de industrie. En de industrie ook helpen een stukje transparanter te laten zijn, door gewoon open kaart te spelen van dit is wat we doen, en zo is het en ehh het is nog niet perfect maar we willen wel toe naar een steeds perfectere situatie. En daar willen we graag in voorop lopen. En daar proberen we ook een beetje aanjager in te zijn. En dat wordt elk jaar, elke maand zou ik zeggen, meer. Dat zie ik nu in mijn 9 maanden, zie ik dat ook elke maand veranderen. En je ziet ook de tone of voice die we hebben ook veranderen. Nu we ook steeds meer als autoriteit gezien worden op het gebied van duurzaamheid .. - gezien worden door - door de industrie. Verschillende partijen in de keten. We organiseren ook kennisevenementen op gebied van duurzaamheid dus we proberen echt onze kennis te delen, en andere mensen die die kennis ook hebben uit te nodigen om ook die kennis te delen. En ik denk dat we daarmee ook druk hebben van buitenaf om heel goed in de gaten te houden hoe te

communiceren. Waar het eerst neigde naar greenwashing, letten we nu juist heel erg op feitelijkheid. En wetenschappelijke onderbouwing als we een claim maken op gebied van duurzaamheid. Daar is ook wel iets in veranderd denk ik. Dus eerst was het allemaal van, we willen graag het beste voor alles en iedereen, en dat was prima en er was ook niks aan gelogen. Maar nu willen we het echt goed onderbouwd hebben. Feitelijk.

4. Nu zou ik je graag wat willen vragen over het gedachtegoed omtrent duurzaamheid binnen Stahl. Wat zijn de meest belangrijke concepten, en had u een bepaald verhaal?

We hebben de stahl sustainability standard. We hebben een missie, en we hebben een strategie. We willen de supply chain transparanter maken. We willen toe naar een zo'n transparant mogelijke supply chain. Dat alle partijen, niet alleen wij, maar ook andere open kaart spelen als het gaat om waar haal ik mijn materialen vandaan. Dus als je het hebt over leer, vanaf de huid van de koe afkomt tot dat het een tas wordt, wat is het traject, en wat voor chemicalien worden gebruikt, hoe verloopt dat proces? Daar willen we actief aan meewerken omdat transparant te laten zijn zodat mensen een heel goed geïnformeerde keuze kunnen maken als ze die tas of schoenen kopen. En dat is ons verhaal, dus ook naar de buitenwereld, met een aantal sub verhalen. - en heb je ook een sub-duurzaamheid verhaal? - dit heeft alles met milieu te maken, want uiteindelijk gaat het om het milieu. tuurlijk ook om arbeidsomstandigheden. Bij ons gaat het ook om duurzame producten. We hebben een aantal productportfolios die het duurzaamst zijn in de industrie. Dus als een klant van ons daarvoor kiest dan is dat een hele bewuste keuze. - wat voor concepten worden er gebruikt? - dat is waar we nu op dit moment heel erg mee bezig zijn is die LCA. Daar hebben we Mi voor. We zijn, als ik het naar mij toe trek, we willen graag de taal van "the environmentalist" spreken ook. Dus we hebben de icoontjes die op zure regen slaan, al die icoontjes die gebruikt worden door bijv de mensen bij Greenpeace, die hebben we "verstahld". Dus die gaan we zelf ook actief gebruiken. We gaan overal een LCA op doen. - per wanneer ga je die gebruiken? - tussen nu en snel. we zijn er mee bezig. - ga je ook communiceren dat een product door een LCA is gegaan? - ja, Mike costello geeft nu veel lezingen over LCA, en wij willen met die icoontjes bijv binnen productcommunicatie die icoontjes terug laten komen. Dus in hoeverre heeft een product effect op een bepaalde categorie. Of minder negatief. Door bijv het icoontje op te laten lichten of grijs te laten. Dat is nu het idee. Dat bestaat nog niet. Dat willen we nu gaan doen. Dat onderwerp is nu heel actueel bij ons. - heb je nagedacht over hoe je die duurzaamheidsboodschap wilt overbrengen? - jazeke - kan je daar wat meer over vertellen. - ja. Dat doen we op heel veel verschillende manieren. Je bedoelt naar de buitenwereld of intern? - allebei. - via onze website. Maar we maken ook video's die ons duurzaamheidsverhaal vertellen. Infographics. Animaties waarin stap voor stap uitgelegd wordt waar we mee bezig zijn. - is

dit extern of voor intern bedoelt? - beide wel eigenlijk. want we hebben wel bepaalde communicatie voor medewerkers nodig en daarvoor gebruiken we die video's ook. Maar is bijv ook voor onze aandeelhouder, Wendell. Meerderheidsaandeelhouder. Die zien ons sustainability verhaal als een succesverhaal binnen hun portfolio. Daar maken we dan ook bijv een video voor die zij weer op hun shareholdersmeeting laten zien. Dus dat ehhe via social media ook. Doen we regelmatig. Paar keer per maand. Posten we iets over duurzaamheid. Of het nou een project is in india om bij te dragen aan een schonere ganges, of dat het gaat om onze stahl campus waarin we allerlei mensen uit de industrie bij te leren hoe je zo duurzaam mogelijk te werk gaat. Dat is ook een tool. Dus we zijn er dagelijks mee bezig. Alle persberichten. Contact met NGO's. Sustainability report natuurlijk. Die we delen met iedereen die het maar wil weten. Staat ook op onze website. Gaan een nieuwe website nog veel meer aandacht besteden aan sustainability. Dus daar wordt een veel uitgebreider menu op de hoofdpagina waar we veel dieper in kunnen gaan op de onderwerpen, ook subonderwerpen. Beurzen. Hebben we altijd een apart duurzaamheidsstuk. Waar we ook uitleggen wat waarom en hoe we het doen. Dus ja. - hoe zijn jullie tot dit besluit gekomen {de manier waarop er over duurzaamheid gesproken wordt}. - uhm nou ik denk een combinatie. Zoiets wordt wel vaak van bovenaf besloten maar van onderaf bestuurd. Want je ziet een beweging, je hebt wet en regelgeving, maar je hebt ook klanten die zich aan die wet en regelgeving moeten houden dus andere behoeften krijgen. En die klanten komen niet altijd bij de CEO terecht, maar bij onze golden hands of op de andere mensen die ze dagelijks spreken. En die geeft dus ook die behoefte aan. Aan meer duurzaamheid, of meer duurzame producten. Gewone werknemers die zien dingen gebeuren en dus r&d wordt daar vervolgens meer op gestuurd dat er iets moet gebeuren op het gebied van duurzaamheid. Maar uiteindelijk denk ik, de grote beweging, dus we zetten duurzaamheid in de kern van onze bedrijfsstrategie, dat is iets wat van bovenaf wordt bepaald. Maar gestuurd vanuit alle lagen van de organisatie. - en hoe dat in de kern is geplaatst, door wie is dat bedacht, hoe dat eruit komt te zien - ik denk dat huub een van de grootste ambassadeurs is geweest, maar ik denk dat dat altijd een samenloop van omstandigheden is, dat het niet 1 iemand is die dat stuurt, want ik denk dat er heel veel mensen de noodzaak en de behoefte of de .. belangrijkheid zagen daarvan. Dus wil je toekomstbestendig zijn dan moet je dat ook doen. Dus als je een toekomst voor je bedrijf wil, dan heb je niet heel veel keus. Tenminste ja je kunt gewoon compliant zijn, dat is ook een keus, maar je kan ook een stapje verdergaan. Iets meer risico, kost je meer geld, extra investeringen, maar daarmee win je wel een hoop. Dusja ik denk wel dat huub bijv, en met hem het hele managementteam heel gemotiveerd was om het te doen. Ja.

7. Heb je het weleens over duurzaamheid met je collega's? Waar hebben jullie het dan over?

Toevallig zit ik naar de collega duurzaamheid, maar ja tuurlijk, regelmatig. Huis-tuin-en keuken voorbeelden. Ik ben net op vakantie geweest in bretagne, bij een ecologisch huisje. En die mensen leven volgens bepaalde .. en hebben daar hun zelfvoorzienende dingetje. Die hebben dus op micro micro micro niveau zorgen ze voor zo'n laag mogelijke voetafdruk. Nou dat vind ik mooi. Dan hoop ik dat er meer mensen zijn die zo doen. Ik heb dat zelf minder, maar vind het wel mooi als mensen het doen. Dus daar hebben we het over.

8. Praat je vaker over duurzaamheid nu, dan 5 jaar geleden?

Ja dat denk ik wel.

9. Stimuleren jullie ook duurzaam gedrag onderling?

Binnen stahl? - Ja - Denk het wel ja. We hebben screensavers die je de hele tijd helpen herinneren dat je het licht uit moet doen, dat je je koffiebeker moet recyclen, dat soort dingen. ik denk dat iedereen er wel op zijn manier mee bezig is. We printen dubbelzijdig, scheelt weer n velletje papier. Denk wel dat we keuzes maken van is het nodig, of zijn dingen nodig, willen we dit printen. Of willen we deze reis maken. Dat denk ik ook heel veel over na. Er wordt veel gevlogen binnen stahl. Meer misschien dan andere bedrijven. Maar persoonlijk denk ik daar wel over na. Kan ik deze meeting ook via een conference call doen of moet ik daarvoor echt in het vliegtuig zitten. Daar denk ik wel over na. Maar misschien ben ik wel een uitzondering.

10. Denk je dat jouw duurzaam-gerichte taken effect hebben gehad op de organisatie in zijn geheel? Hoe? Of waarom niet?

Ja dat denk ik wel. Dat hoop ik anders doe ik mijn werk niet goed. [lacht]

11. Beschouw je jezelf als een actieve stakeholder in het verduurzamingsproces van Stahl? Waarom niet? En hoe zien je collega's dat?

Ja.

12. Hoe zou je jouw persoonlijke duurzame inzet binnen jouw functie beoordelen op een schaal van 1 tot 5? 1 – weinig – weinig tot middelmatig – middelmatig – middelmatig tot veel - veel

5

13. Hoe zou je de gestandaardiseerde bijdrage aan duurzaamheid beoordelen binnen jouw afdeling op een schaal van 1-5?

5

14. Wat zou jou kunnen stimuleren om actief meer in te zetten tot een duurzame onderneming?

Jeetjemina. Ik denk nog meer projecten aanpakken, nog meer geld steken in duurzaamheid. Van mij mag er nog meer focus.. ik denk dat we heel goed bezig zijn, en dat we deze lijn moeten voortzetten, dat we niet moeten verslappen, vooral moeten doorgaan en extra moeten investeren. En wat mij misschien als werknemer zou motiveren is echt flink meer investeren in r&d op gebied van duurzaamheid. Dat we daar echt sky is the limit aan duurzame producten kunnen bedenken.

15. Hoe communiceert jouw manager met jou als het gaat om duurzaamheid? Mijn manager is net verwisselt. Huub was mijn manager. Nu John. Ik zal ze allebei wel.. Allebei praten we veel erover eigenlijk. Ik zit een beetje in een lastige positie wat dat betreft. Als huub een interview doet dan moet hij dat verhaal ook vertellen. En dat doet ie met veel passie. Daar zou ik hem ook in stimuleren zeg maar, net als dat hij mij stimuleert. Het gaat er veel over. Maar het is bij ons voor communicatie gewoon onderdeel van je dagelijkse bezigheden. Dus met alles zitten we te kijken van hoe kunnen we het zo helder mogelijk communiceren. infographics bijv. Daar praat ik ook over met mn manager. - zit er n verschil tussen als je met een target group praat over n onderwerp anders dan duurzaamheid, versus een target group wel over duurzaamheid? - ja toevallig, we praten veel met studenten, en hebben we laatst een grappige vergelijking met twee groepen studenten. We hebben hier een week lang studenten over de vloer gehad van north carolina state university. Die studeren global luxury and management. Dat zijn eigenlijk de mensen die over 10 jaar onze klanten zijn. Dus die gaan bij louis vuitton werken, of gucci, of prada. En die gaan daar aan productinnovatie of ze worden sustainability manager. Zo'n soort functie, en die waren een week bij ons en hebben we gepraat over duurzaamheid. Het belang en waarom de hele keten daarbij betrokken moet zijn. Hebben we vorige week emt studenten van universiteit van wageningen. Die hadden een opdracht om het looijen van leer opnieuw uit te vinden. Op het gebied van bio technologie. En ze moesten zich verdiepen in hoe kan dat proces anders. Maar die moet je dus allebei instrueren over duurzaamheid maar allebei op een hele andere manier. - hoe heb je dat dan gedaan toen, wat was het verschil - nou die studenten van global luxury management hebben campus training gehad, meer op het eindproduct. waar willen we heen. jij wil die mooie tas maar hoe komt die tas tot een tas. wat heeft n chemisch bedrijf als rol daarin. hoe kunnen we dat duurzamer maken. terwijl die biotechnologie studenten werden veel meer op eh die krijgen ook achtergrond maar moeten zich dan verdiepen in het leerlooijen en wat voor chemicalien daar dan bij komen en wat we nu al hebben op het gebied van meer duurzame alternatieven, dus ja dat is een andere doelgroep maar we hebben daar allebei veel mee te maken. - probeer je de materie van duurzaamheid eigenlijk te versimpelen - ja, of ze inzicht geven in de belangrijkheid daarvan. en die van wageningen zitten heel erg in de wetenschap maar die moeten het ook wel in een breder perspectief kunnen plaatsen maar de uitleg ervan is natuurlijk anders.

16. Is er iets wat je manager kan doen om je meer te motiveren?

[lacht]. Nou, nee, weet niet. Dat ehh zou ik echt niet... john fletcher is, komt van oorsprong was ie brand manager. dus die had met al die grote merken contact. chanel enzo. en vanuit hem komt een beetje dat lca initiatief met mike costello. dat vond ik een goed idee. dat komt vanuit iets wat hij heeft gezien in de markt, wat belangrijk is. en we moeten de taal spreken als de mensen

die er echt verstand van hebben, of die er elke dag mee bezig zijn bedoel ik. daar word je wel door gemotiveerd. - dus die environmentalist taal, waarop baseren jullie dat? wat is de environmentalist taal - daar moet je me niet op vast pinnen. dat is mij verteld. ik weet niet. ik geloof dat dat mensen zijn van greenpeace bijv. want dat is waar de grote merken naar kijken. die willen safe zitten als het gaat om bijv greenpeace. of noem een vergelijkbare organisatie. dus die willen hapklaar hebben van; dit is wat ik gebruik in mijn producten, en dit is helemaal oke want kijk maar. dus die willen niet dat ze bij ons heel veel onderzoekwerk moeten doen dus daar willen wij ze in ontzorgen.

Interview 22: manager

26 June 2018

1. Hoe zou u de duurzame transitie van Stahl omschrijven?

Ik ben niet vanaf het begin af aan betrokken geweest, dus ik zit echt middenin de veranderen. uhm ik denk dat op delen stahl heel erg vooruitstrevend is, ambitieus, maar ook nog wel erg zoekende. Wat is precies duurzaamheid. We zijn begonnen echt in 2015 maar wel eerder al met verschillende onderdelen. Ik denk vanuit de chemische industrie dat er altijd wel een hele grote focus is geweest op veiligheid en op milieu aspect. Maar je ziet wel, onze strategie is nog heel gericht op transparantie, en ik hoop wel dat we daarin veel meer focus kunnen aanleggen want het gaat niet alleen over transparant zijn, maar het gaat ook echt over dat je een verandering teweeg brengt. Dus als je het echt hebt over de transitie, ik denk dat we echt nog wel in het begin staan. Ja. En we hebben er hele goede communicatie daaromtrent, dus veel klanten kunnen aan ons binden en samen met de klanten de juiste producten ontwikkelen, die bij hun passen. Denk dat we daar best wel goed in zijn, maar er is ook nog wel veel werk aan de winkel. - waarin is dan vooral werk aan de winkel? - ik denk in de productontwikkeling, dus echt kijken naar LCA, wat is nou het effect van onze producten op de natuur. Dan hebben we het over eudrification, acid rain, allerlei verschillende milieu impacten die een product kan hebben. Die zijn we nu in kaart aan het brengen voor een aantal producten maar dat zouden we voor veel meer producten moeten doen. En ik begrijp wel dat het heel moeilijk is, want je hebt ontzettend veel data nodig, je weet niet zomaar wat een stahl product voor invloed heeft op water. Maar ik denk dat we in dat opzicht wel een hele hoop te doen hebben, dus dat is echt zeg maar het meten, het weten, en ook de keuzes daarin maken. Maar ook de co2. We hebben daar best wel goed in kaart, wat we uitstoten aan co2. Door het verbruik van verschillende energie, op de verschillende fabrieken. En die berekenen we ook. En dat door we ook in de hele supply chain dus wat er voor ons en wat er na ons gebeurt. Dus opzich is daar ook een heel goed

begin gemaakt. Het sociale aspect van CSR is bijna niet hier ingebed. We hebben het wel geprobeerd, we hebben een code of conduct. Daar staat iets over het ethisch zaken doen, en over werkomstandigheden, sociale kant, modern slavery. We hebben daar nu ook een e-learning voor rondgestuurd. Meer dan de helft van de stahl medewerkers. Maar het sociale aspect wat juist bij heel veel merken speelt, dus kinderarbeid, dwangarbeid, dat aspect vanuit de chemische industrie is nog heel erg onderbelicht. Daar moeten we echt nog wel mee aan de slag. dus ik ben nu ook supply audit aan het regelen. want we weten eigenlijk heel weinig over onze leveranciers. ze leveren onze ingrediënten, maar onder welke omstandigheden die gemaakt worden dat weten we eigenlijk helemaal niet. dus dat zijn we nu aan het onderzoeken. Ik heb hiervoor bij een schoenen retailer gezeten en daar was het heel normaal om in de hele keten te kijken, naar wat zijn de risico's, waar moet je op controleren, waar ligt je impact, waar kun je ook echt invloed op uitoefenen. En dat zie je bij Stahl, wij zijn heel erg commercieel gericht, dus heel erg op de klant en dat is fantastisch, en we zijn ons wel aan het verbreden zodat we de hele supply chain mee kunnen pakken. Terug gerekend vanaf de eindconsument, tot helemaal aan het begin, de olie die wordt gebruikt voor onze raw materials.

2. Wat is uw persoonlijke mening over duurzaamheid?

Ik vind het zelf heel, heel belangrijk. Ik ben met name sinds ik moeder ben geworden heel bewust van geworden. Van te voren eigenlijk niet. Was daar nooit bewust niet mee bezig, maar ook niet bewust wel. Ik heb altijd dierenwelzijn belangrijk gevonden, als meisje. Ben wel opgevoed dat je geen spullen zomaar weggooit, dat je geen dingen verspilt, energie, water enzo. Dus dat is wel in mijn opvoeding altijd aan bod geweest. Maar niet dat ik echt heel erg bewust ben geweest van mijn eigen consumptie. Want we consumeren wel echt teveel, daar ben ik van overtuigd. En ik denk dat als ik echt een heel duurzaam leven zou willen in NL is dat bijna niet te doen. Dan zou ik echt een hele andere levensstijl moeten hebben en die is denk ik heel lastig in nederland. Kan wel. Maar is denk ik heel lastig. En ik ben ook gewoon heel hypocriet, ik heb wel gewoon 2 kinderen, en we willen ook een bepaalde luxe, we werken alletwee hartstikke hard, en we rijden een auto, dat is al niet goed. We eten vlees, wel veel minder dan wij ooit hebben gegeten, maar we eten nog steeds wel vlees. Maar dat zijn ook wel keuzes die ik afweeg van ik wel mijn kinderen een heel fijn leven geven, en niet heel extreem waarin zij heel veel dingen juist niet mogen. Echt helemaal terug naar de basics moeten, dat past niet bij ons. Ik vind het wel een heel belangrijk thema in mijn leven ook, maar ik accepteer ook dat ik daarin niet in een keer alles kan doen. Dat wordt wel vaak van me verwacht, omdat mensen zoiets hebben van ja maar doet mvo, moet ik in een keer een heilige maagd maria zijn ofzo, mag ook geen kinderen op de wereld zetten kennelijk. En allemaal prima, iedereen mag er een mening over hebben en ik doe wat mij

past. En ik geloof ook niet dat ik dat ooit zal veranderen, dat ik in een keer niet meer duurzaam ga leven. Alleen het is niet altijd zo simpel, als dat het lijkt. En net als zonne-energie, daar zijn we wel naar het kijken van is dat in ons huis wel mogelijk? En als wij een ander huis zouden kopen, zou dat veel makkelijker zijn. Maar het is natuurlijk vanuit een bestaande situatie. Kreeg ik ook de vraag, waarom ik geen zonnepanelen heb. En ik snap het allemaal wel hoor, waarom ik geen hybride heb. Maar het is niet zo dat ik zomaar al mijn oude spullen zomaar weg ga gooien want dat is ook niet duurzaam. Dan maar zonnepanelen, weet je, er zijn heel veel dingen die zijn veel genuanceerder, maar voor mij is duurzaamheid gewoon super simpel. Is gewoon dat je eigenlijk normaal doet. Ehm. En dat is het nu niet. Het is heel normaal juist nu om een kledingstuk te kopen en die koop je dan voor een paar weken en als je er dan niet meer leuk vindt dan gooi je er gewoon weg. Nou dat vind ik niet normaal, maar dat is het nu wel. Maar als je er goed over nadenkt, is het niet normaal om dat te doen, en het is ook niet normaal om rotzooi te maken op de straat. Het zijn echt de hele normale basisdingen. Kinderen hoeft je bijna niet uit te leggen wat duurzaamheid is, die voelen dat echt heel goed aan denk ik. Dat je mensen ook niet moet uitbuiten, en onder vreselijke omstandigheden, 12 u per dag, 6 dagen in de week te laten werken, tegen een hongerloontje. Dat verzinnen kinderen niet. En dat vind ik wel interessant, want uiteindelijk is het toch een hele materialistische maatschappij, zeker waar wij in wonen. En dat wat ik net al zei, als ik echt, soms stoor ik me er echt zo aan dat ik denk, ik ga wel echt emigreren en ik pak mn spullen en ik ben hier weg van. Ik vind dat een hele lastige.. kijk als je er niet van bewust bent dan heb je hier gewoon een heel fijn leven, en het is veilig, en het is allemaal heel goed hier, maar er zit ook echt wel een keerzijde aan. En dat vind ik soms persoonlijk heel pittig, maarja ook weer niet erg, een beetje uitdaging heb je ook wel weer nodig.

3. Zou je kort willen beschrijven wat jouw duurzame werkzaamheden zijn, en wat de meest belangrijke projecten er momenteel in de pipeline zitten?

Eh. In eerste instantie zou ik zeggen wat elke maand terug komt is een rapportage. Ik verzorg de SHE highlights, dat zijn de belangrijkste report van de afgelopen maand, bij alle medewerkers van stahl. Op het gebied van veiligheid. Dus als er een gevaarlijke situatie heeft voorgedaan, of een product over de grond gegaan, er is een fout bij de productie waarbij het product uit de reactor kwam, of iemand heeft z'n been gebroken. Alle safety issues worden bij ons gerapporteerd, en daar maak ik elke maand een rapportage van. En ik maak de rapportage van alle dingen die wij verbruiken, dus dat is energie, co2, water, voor in het product zelf maar ook om schoon te maken, en de afval die wij daarbij genereren. Dat is een redelijk belangrijk aspect. Dan lopen er nog 2 hele belangrijke projecten voor, dat zijn meer maatschappelijke projecten, eentje in india, om de ganges schoner te krijgen. Het blijkt dat de vervuiling in de ganges voor 8% met name komt uit de

leerindustrie. De overige 92% komt van huishoudelijk afval, het verbranden van lijken, de papierindustrie daar, plastic. Het is een ontzettende vervuilde rivier. Ik geloof dat ze in de top5 staan van meest vervuilde rivieren ter wereld. Samen met solidaridad, PUM, en andere partners hebben we daar een project lopen voor de komende 5 jaar. Hebben we een soortgelijk project, ook met solidaridad, in Ethiopie. Om daar de leersector te verduurzamen. Door het te introduceren van betere technologieën, betere producten. Die minder belastend zijn voor het milieu, bijvoorbeeld door het terug dringen van zout, van water, van energie. Belangrijk project. ZDHC. Dat is een samenwerking met verschillende merken. ZDHC betekent zero discharge of hazardous chemicals. Zij hebben een lijst van 159 stoffen die zij per 2020 uitgefaseerd willen hebben in de hele supply chain van schoenen en kledingmerken. Van Nike, grote textielbedrijven, nou wij zitten ook helemaal aan het begin van het productieproces. En wij conformeren onszelf aan de lijst, MRSL, manufacturing RSL. (restricted substances list). Dus wij hebben een heel portfolio samengesteld waarbij die stoffen die zij dus verbieden, en willen uitbannen voldoet ons portfolio daaraan. Die worden ook echt niet gebruikt die stoffen. En ehm ze hebben een gateway, dat is een soort van sourcing tool, waarop je kan laten zien waar de producten die vrij zijn van die stoffen, die kun je dan beschikbaar maken voor de mensen die.. Voor de ontwerpers, voor de inkopers, zodat ze eigenlijk heel zorgeloos kunnen inkopen. Dat ze niet eerst hoeven te kijken van zitten die chemicaliën er wel of niet in. Echt ontzettend goede ontwikkeling. Er is ook kritiek op. Omdat de lijst misschien niet ambitieus genoeg is. Er staan niet genoeg stoffen op die lijst, want er zijn nog veel meer stoffen die uiteindelijk uitgefaseerd moeten worden. Maar ze bereiken er een ontzettende grote groep mee in de industrie. In de automotive zie je dat nog helemaal niet zo. Je ziet wel dat de grote merken, H&M, Nike, Caring Group, daar zijn ontzettende voorlopers op dit gebied, en zij zorgen voor ontzettend veel aandacht voor duurzaamheid. En nemen ook daarin de consument heel erg mee. En bij een auto zie je dat weer helemaal niet, als je een auto koopt wordt je helemaal niet bewust van gemaakt. Er zijn wel wat initiatieven in de industrie zelf, en daar is wel aandacht voor, maar als consument ben je er bijna niet betrokken bij het hele duurzaamheidsaspect. ZDHC, daaraan gekoppeld maar veel strenger is BlueSign. BlueSign is een keurmerk voor merken als Patagonia, die heeft al veel met bluesign gewerkt, en wat zij eigenlijk geven is een garantie aan de eindconsument, dat het stuk textiel wat zij dragen dat dat echt heel duurzaam is. En dat gaat over energie, over water, chemicaliën, over de productie zelf, dat is echt een heel streng systeem. Zwitsers. Ben daar ontzettend trots op. Ik vind dat stahl in dat opzicht ook een hele grote voorloper is. Wij zijn daar nu system partner van. We zitten nu in het midden van het homologation process. Dus op dit moment zijn zij een aantal producten van ons, 6 stuks, aan het evalueren op chemisch vlak. Dus welke stoffen zitten erin, welke mogen er vanuit bluesign

niet in zitten, en welke zou je moeten uitfaseren, en misschien voldoen alle producten al aan het systeem. Dan krijgen ze een label "bluesign approved", en dat zou echt ontzettend goed nieuws zijn. We zijn een van de weinige chemische bedrijven die dan een bluesign approved product hebben. Goed project. Geloof daar echt heilig in, hoe bluesign werkt. Het is een commerciële organisatie, dus net als ZDHC, dus dat is wel een voordeel en een nadeel. Wel winsttoegmerk, maar daardoor ook commercieler in hun denken. Alles in duurzaamheid is niet zwart-wit. Bluesign gaat daar op een hele goede manier, heel goed mee kan denken met een bedrijf als het onze. En niet zo streng is dat ze zeggen je moet binnen een half jaar alles kloppen. We kijken liever over 3 jaar. Dan moet je er wel aan voldoen, anders lig je uit het systeem. Veel kennis. Bij performance coating hebben ze 1000 sales producten. 6 producten gekozen, verschillende groepen producten, maar staan wel symbool voor verschillende producten.

Wat een goeie is is dat we nu zijn samengevoegd met communicatie en marketing, zodat we veel duidelijker 1 boodschap kunnen uitstralen. En ook interne communicatie is daarvan een onderdeel. Dus we zijn het er ons wel van op de hoogte dat net als elk bedrijf... sommige interesseert het ook helemaal niets. die willen gewoon hun werk doen. je hoeft niet alle informatie te weten om je werk goed te kunnen doen. het is wenselijk maar het niet noodzakelijk. - als je dat vergelijkt met veiligheid, dan is dat veel crucialer dat iedereen dat weet - absoluut, veiligheid is heel anders. - dus je zou niet adviseren om dat duurzaamheidsverhaal recht te trekken met het veiligheidsverhaal? - nee omdat het, weet je, uiteindelijk is het fijn als mensen betrokken zijn, is ook heel belangrijk. Ik denk dat het vooral belangrijk is dat je trots bent op je bedrijf. Ik denk dat het vooral belangrijk is om nieuwe medewerkers aan te trekken, maar op t moment dat jij geïnteresseerd bent, dan kun je meer dan genoeg informatie halen bij stahl. Dus als je actief op zoek bent en je bent echt intrinsiek geïnteresseerd dan zul je zien dat stahl hartstikke veel doet. en je hebt altijd een groep die vindt t wel... die heeft er geen sterke mening over. nee wat mij betreft moet je het niet door de strot duwen van medewerkers. veiligheid is zo ontzettend basis, dan heb je geen keus. we gaan niet belerend zijn, op t moment dat je je kantoor verlaat moet je je computer altijd uitzetten, of het licht uitdoen. ik doe dat zelf altijd wel, alleen dat is iets, je komt op een gegeven moment op een vervelend vlak als je dat zo gaat doen. en mensen zijn toch verantwoordelijke volwassenen, ga je vanuit. en op dat moment echt op hun gedrag aanspreken.. vroeger dacht ik altijd jaa je moet communiceren, die hoop heb ik al lang laten schieten. mensen die enthousiast zijn, zijn enthousiast.

3. Denk je dat deze mening de manier waarop je collega's beïnvloedt?

Ja. ik geloof niet dat mensen meteen bij duurzaamheid altijd helemaal enthousiast zijn. Vaak ook omdat ze het niet snappen, wat het is. Is het groen? Weten ze niet precies. Ik ben wel altijd heel enthousiast over het onderwerp.

Denk ook wel dat ik daarin mensen positief kan krijgen. Dat vind ik ook een van de leukste dingen van mn werk. Er zijn ook wel zaken van ja moeten we dat nu maar doen. Moeten we het gaan veranderen, verandering is lastig. Verandering is altijd heel leuk vanuit je zelf, maar als een ander oplegt dat jij moet veranderen, dan is bijna niemand daar blij mee. Gaan we zeuren en over een half jaar is het normaal dus dan zeurt niemand er meer over. En sustainability is verandering per definitie. Ik denk niet dat ze dat persoonlijk zien in mij. Maar ze kunnen wel denken gadverdamme daar heb ik helemaal geen zin in.

4. Nu zou ik je graag wat willen vragen over het gedachtegoed omtrent duurzaamheid binnen Stahl. Wat zijn de meest belangrijke concepten, en heb je een bepaald verhaal?

Nee, het is gewoon heel natuurlijk denk ik. Het is niet dat ik een evangelie verkondig. Het is niet mijn bedoeling om mensen te overtuigen, of... nee. zo zie ik het niet. Maar ik denk wel dat duurzaamheid altijd heel natuurlijk naar voren komen. Ik heb geen concepten, geen verhaal, denk ook niet dat dat werkt. Er is niemand bij finance die zegt oke maar nu ga ik alles uitleggen over finance. Of iemand van logistiek dat ie dat voor logistiek doet. Voor mij althans, zou dat nooit werken om daar een heel sterk verhaal van te hebben als een soort geloof. voor mij zou dat niet werken, denk ik.

5. Wat voor soort communicatieve bronnen heb je gebruikt om je team aan te sturen richting meer duurzaam-gerichte praktijken? En waarom?

Presentaties, of mailtjes. Een heleboel dingen. Maar ook persberichten samen met anne. Over india bijv. intern zowel als extern. ik ben meer gericht op naar binnen.

6. Wat voor taal nam je aan bij deze communicatie? En hoe bent u tot dit besluit gekomen? Is dit van bovenaf besproken?

Ik probeer me altijd in te denken in de ontvanger. Dus niet wat ik wil uitzenden, maar wat willen zij lezen. En wat wil ik vooral, dat zij meenemen uit deze mail en uit deze communicatie. Dus ik probeer altijd heel kort, heel simpel, niet een heel epistel, want india kan je echt boeken over schrijven. Wat we daar doen, we dragen er financieel aan bij en we zijn daar een center of excellence aan het bouwen. Die wordt binnenkort ook geopend in oktober. En dat is een ruimte waar we trainingen kunnen geven, waar we tanners kunnen uitnodigen en kunnen zeggen van nou dit zijn nieuwe technologieën, kom eens bij ons kunnen we het uitleggen. Dat is vooral onze bijdrage. En het project is vele malen groter dan de rol van stahl. Dus ik kan wel steeds proberen het hele project uit te leggen maar dan probeer ik het vooral praktisch te houden en simpel. Je bent hier voor je werk, dus ik probeer met name in te leven in wat zij nodig hebben ipv wat ik denk, mijn evangelie. Dus meer praktisch. - als je dan versimpeld, kan je daar iets specifieker voorbeelden van noemen, woorden letterlijk. - Emmm, geen moeilijke woorden. Ik gebruik wel sustainability, maar liefst zo min mogelijk. 95% van

onze communicatie is in het engels. het is voor zoveel interpretaties vatbaar. Dus ik vind sustainability , gebruik ik meer dat ik vanuit sustainability iets doe. Maar gebruik het zo min mogelijk om iets te duiden. Dan heb ik het liever over schoner water, of over de reductie van energie, afval. ipv sustainability. of modern slavery. het liefst zo specifiek welk thema binnen sustainability ik op dat moment over aan het communiceren ben. - gebruik je dan ook plaatjes? - liefst zo visueel mogelijk, absoluut. Bij alles. Ik ben sowieso zo visueel mogelijk ingesteld. Ook bij presentaties, zo min mogelijk woorden. En vooral heel veel plaatjes. We hebben heel veel beelden, beeldenbank, met ontzettend veel foto's die wij gebruiken voor trainingen, voor brochures. Soms komen ze uit getti. Maar ik vind duurzaamheid een ontzettende lastige thema om uit te beelden in beelden. want heel vaak zie je zo van die vervelende beelden van zo'n prachtig landschap met schoon water, of een bos, ja dat is zo .. als je niet uitkijkt is dat greenwashing. ik snap wel, in je communicatie wil je graag het positieve belichten, maar als je niet uitkijkt ben je veel te positief. en chemicalien is per definitie heel lastig om uit te leggen en zeker in relatie tot duurzaamheid. Hoe beeld je dat uit. Maar ik probeer het het liefst wel. vind beelden veel sterker dan woorden.

8. Hoe denk je dat de huidige manier van communiceren van duurzame praktijken zijn effecten heeft op het bedrijf? Zou je iets liever anders zien? ik denk dat het een positief effect heeft. ik denk dat we het vaker zouden moeten doen, en concreter. maar het is per definitie goed. omdat mensen er sowieso van bewust worden, en wat dat inhoudt voor ons bedrijf, wat we eraan doen. en ik denk dat heel veel mensen niet echt op de hoogte zijn van wat we allemaal doen op de hele breedte ervan. r&d weet het stuk wel van duurzaamheid, maar productie weet weer niet wat r&d doet. En mike en ik hebben wel het hele overzicht maar in de organisatie zijn... de board heeft denk ik wel redelijk goed in de gaten hoe breed het is. maar daar zou het nog wel kunnen verbeteren. we kijken een intranet. - cross departments wat iedereen aan t doen is - ja. maar ook voor een audit. die gaan op dat moment kijken van wat is er veranderd. maar ik zou veel liever actiever de afdelingen willen informeren over alles wat we doen. maar denk dat dit in elk bedrijf heel erg lastig is. want je wil ook niet, we krijgen nu al gemiddeld 100 emails per dag. ik vind het belangrijk dat je de informatie beschikbaar maakt dat als je ernaar zoekt dat je het dan kan vinden. ipv dat je het zendt. hoe kan je ervoor zorgen dat zoveel informatie ook echt aankomt. - zijn er binnen stahl ook duurzaamheidstrainingen gegeven? - echt officiële trainingen niet. - zie je daar potentie in? - dat ligt eraan. het ligt eraan wat je ermee wil bereiken. ik denk een motivatie trainingen als je mensen op de hoogte brengt van wat je allemaal doet, is altijd goed. maar ik denk dat het belangrijker is als je eerst de behoefte weet vanuit de afdeling en daarop inspeelt, en niet zegt, jullie hebben behoefte aan een update van sustainability dus die gaan we je geven. we zijn in die zin klein genoeg, mike reist de hele wereld over dus die ziet

heel veel locaties van ons, en zij kunnen altijd bij hem terecht van joh mike kan je nog eens uitleggen hoe dat zit, dan gaat hij daar specifiek naar toe. En brengt het team op de hoogte. Daar geloof ik veel meer in dan dat je zegt, stel je voor dat we dat wel zouden doen. Iedereen moet elk jaar getraind worden. Ja ik geloof daar niet in. Het is belangrijker dat ze een gevoel hebben, en dat doe je door bijv veiligheid te benadrukken. Hele visuele communicatie dat je het plastic bekertjes verwisseld voor kartonnen bekertjes, dat ze zien dat het belangrijk is. We hebben genoeg mensen in de organisatie die de rol van ambassadeur spelen, en als er op t gebied van training behoefte is, dan kunnen ze ons vinden. - zou je iets kunnen bedenken wat je liever ziet binnen stahl / verbeterpunten? - ik zou willen dat wij strenger zijn en harder zijn op het gebied van sustainability. meer targets, veel harder sturen. naar de klanten toe zijn we ontzettend servicegericht. als je het industrie gewoon aangeeft wat je wel en niet wil, dan moet de consument er een keuze in maken terwijl als je die consument helemaal niet de keuze biedt tussen een bagger product of een heel goed product, dan koopt ie een goed product. en prijs is een issue, je moet ook niet je prijzen in een keer verhogen, maar kan je wel zeggen in je strategie nou over de komende 10 jaar wordt mijn product geleidelijk goedkoper. heeft niemand in de gaten, je moet ook niet zeggen dat je het doet vanuit duurzaamheid want dan gaan ze meteen uitonderhandelen en meteen stijgen, maar alsje dat gewoon heel streng doet voor jezelf, en een harde strategie. in 2030 bestaan we 100 jaar, fantastisch moment om hele duidelijke targets te hebben; dit willen we, dit portfolio, en deze substances helemaal niet meer in onze supplychain hebben. ookal wil die klant m dan wel, die heeft dan pech want wij lopen een te groot risico voor een aantal klanten kwa reputatie maar ook kwa productie, wij willen onze mensen daar niet meer aan blootstellen dus we faseren ze gewoon uit. dus we kunnen daar harder in zijn, maar harder betekent ook dat je soms commerciële keuzes maakt die niet zo commercieel zijn, maar op de langer termijn wel. ik zou zelf, ik ben niet de ceo, maar er zou er harder in zijn. we hebben wel een target voor co2 maar we zouden dat veel meer moeten hebben. en veel duidelijker richting de business zeggen, richting performance coatings, richting leer, dit is wat we willen. we hebben tijd zat maar we gaan het wel doen. dat is iets wat sustainability nu niet doet. - is dat sustainabilities' taak? - ja vind ik wel. samen met de board. de wetgeving wordt steeds strenger. uiteindelijk moeten het vanuit de board komen, maar wij kunnen het wel sturen.

Interview 23: manager

3 July 2018

1. Hoe zou u de duurzame transitie van Stahl omschrijven?

Nou begin maar eerst met je. Geen u meer zeggen maar gewoon je want ik ben een van de jongere in het gelederen hier. Uhh hoe zou ik omschrijven,

nou kijk Stahl is natuurlijk een bedrijf, we zijn op dit moment natuurlijk marktleider he voornamelijk in de leer. Dus als je natuurlijk marktleider bent in een bepaald segment dan verwacht men, natuurlijk ook dat je ergens de voortrekkersrol in neemt. Aangezien we natuurlijk ook heel veel leveren in automotorus (?), voornamelijk vanuit de leertak, is het in ieder geval ook belangrijk dat wij opnieuw met ontwikkelingen komen die in ieder geval minder schadelijk zijn voor mens natuur en alles eromheen. Dus ja en dat zal andere mensen die in die leertak werken kunnen daar jou heleboel mooie voorbeelden van geven van motion en weet ik veel wat, privera/provera wat we hebben nog een aantal van dat soort brandings. Als we kijken naar polomer-divisie dus waar wij in zitten, dan is het eigenlijk best wel een beetje een traditionele old fashion markt. Ja, want als je natuurlijk ergens op een feestje komt en zegt ik zit in de coating industrie dan zijn er maar heel weinig mensen oh wat leuk joh wat leuk die polomer (blabla??) dus het is een beetje een old boys network zal ik maar zeggen. Maar desalniettemin wordt er wel gewoon heel veel geld verdiend en is het iets wat we allemaal in en rondom ons huis gebruiken. Want er is geen ene substraat waar eigenlijk geen coating op zit. Mooie laptop, telefoontjes, dingetjes noem het maar op overal zit er wel een coating op, alleen beseffen we dat niet altijd. Nou wat vroeger bijvoorbeeld een heel dingetje was wel is dat, zal je best wel bekend zijn mee natuurlijk, als je natuurlijk een huis schildert aan de binnenkant, dan en het is geschilderd, en je kwam daar dan binnen, ja dan rook je altijd dat er geschilderd was. Nou wat je daadwerkelijk rook waren natuurlijk de oplosmiddelen die uit de verf kwamen.
(telefoon)

Nou dus wat ik dus zeg he het is een beetje een traditionele business, dus wat we dus zagen, als je naar als het geschilderd is dat je natuurlijk altijd we die oplosmiddelen ruikt. Nou dan is ook de bekende schildersziekte is daar natuurlijk van gekomen dus op een gegeven moment hebben ze ook vanuit regelgeving gezegd joh dat mag niet meer. Er mogen maar een X aantal procent oplosmiddelen in verf zitten. Nou dat heeft gelukkig een positieve vaart genomen. En als je nu bijvoorbeeld naar een bouwmarkt gaat, naar een Gamma of Hornbach, en je gaat verf kopen, dan zie je heel vaak eco-label, geen oplosmiddel meer nou dus er zijn alternatieven gevonden om eigenlijk steeds minder oplosmiddelen te gebruiken in de verf waardoor wij Plended people waardoor die minder die minder schadelijk uiteindelijk zullen zijn. Uh betekent dat dat we geen oplosmiddelen meer gebruiken? Nee, want die gebruiken we nog steeds wel, alleen vele malen minder dan dat we vroeger met z'n allen deden. Nou en dat is in ieder geval een beetje de trend die we nu zien en waar we eigenlijk proberen om steeds op door te ontwikkelen. En wat wel een uitdaging is moet je ook toegeven. Maar die trend is er wel en

daar proberen we als bedrijf zijnde proberen we op in te fietsen of spelen moet ik eigenlijk zeggen.

BRIGITTE: Zou je zeggen dat je meer een volger bent op wetgeving of daar echt op anticipeert?

Nou dat ligt er een beetje aan. Ja en nee. Aan de ene zijds als we kijken naar achrilaat en poliritanen zijn we in sommige gevallen wel een volger, omdat we daar geen marktleider in zijn. Kijken we naar onze crosslinken technologie, waar we dus marktleider in zijn, onze casbodiumlides daar zijn wij dus wel de drijver in de markt om de markt in ieder geval daarin te pushen voor een groen alternatief. Dus wij hebben dus een crosslinker he is een product wat dus eigenlijk een verbinding maakt in een ander product om iets sterker te maken en dat is voornamelijk vroeger altijd met als je dan een potje had met allerlei verschillende enge labeltjes op wat ook niet gezond was, nou en daar hebben wij nu een alternatief voor in de markt waar geen labeltjes meer op zitten dus die moeten we niet drinken maar in ieder geval wel minder vele malen minder schadelijk is. Dus daarin dat hebben we al eerder ontwikkeld en daar zijn we wel op dit moment marktleider in. Dus voor de traditionele misschien een beetje volger en voor echte nieuwe innovatie ja. Dus ja en nee

2. Wat is uw persoonlijke mening over duurzaamheid?

Persoonlijk mening vanuit mij als persoon of vanuit de functie die ik beoefen?

BRIGITTE: Persoonlijk.

Persoonlijke, nou kijk het is natuurlijk, ik denk dat het goed is dat we met z'n allen wel nadenken he van je joh waar moeten we heen met z'n allen, waar willen we heen, alleen we moeten natuurlijk ook niet altijd katholieker zijn dan de paus. Dus wat ik daarmee bedoel te zeggen dat soms, heel simpel voorbeeld: metalen brug die schilder je met een solvend gedragen systeem, nou dan blijft de verf er ongeveer voor 10 jaar op zitten. Als jij hem schildert met een water gedragen systeem blijft die er 4 jaar op zitten. Dus in principe kan je dan zeggen dat je dan 2x die brug moet verven ten opzichte van een traditioneel systeem. Nou als je dan echt gaat kijken naar de emissies en de energie die je er voor nodig hebt en dat allemaal te doen, kan het best wel zijn als je dus echt alles helemaal gaat filteren dat je dus onder de streep dat misschien wel het groene of het waterdragend systeem uiteindelijk wel meer een grotere vervuiler is dan eenmalig een solvend dragend gedragen systeem. En daar is nu natuurlijk ook af en toe wel eens de discussie over van misschien voor de korte termijn ziet het wel groener uit en lijkt het groener, maar dat wil niet altijd zeggen dat voor de lange termijn is dus simpel voorbeeld, iedereen rijdt in die foie lelijke Mitsubishi Outlander, nou ik weet niet of je zo'n auto kent maar dat is een beetje zo'n suf. Nou heel Nederland rijdt in dat ding, waarom, nou omdat we daar maar 0 procent en 7 procent bijtelling over hoeven te betalen, oftewel, onze portemonnaie. Nou ik denk dat 98 nou misschien wel 99 procent van de Nederlandse bevolking

interesseert het geen ruk of dat dat ding nou zero-tolerance is of eco neutraal of whatever, nee het gaat erom dat die bijtelling veel minder is. Daarom heeft Mitsubishi Outlander zo veel Outlanders verkocht en de Volvo V6 en een plug-in hybrides puur gedreven door bijtelling. Niet omdat alle Nederlanders nou zo groen willen rijden. Ten tweede, die auto's zijn nu leuk, maar na een paar jaar is die accupakket is op. Dat weten we ook. Ja wat ga je met zo'n accupakket doen? Behoorlijk chemisch zo'n accupakket, kan je dat gewoon op de stort gooien? Of moet dat gerecycled of moet dat ergens onder de grond gestopt worden? Dus ja het is goed dat we nadenken om laten we zeggen op een andere manier uhhh nou laten we zeggen dat brandstoffen te gebruiken maar voor de lange termijn wordt nog niet altijd heel nagedacht van ja maar als we allemaal accu's gaan doen, ja wat doen we met accu's die we niet meer gebruiken? Dus uh ben ik een voorstander ja, uhhh met om we hebben nu nieuwe huis gebouwd hebben we ook natuurlijk allerlei nouja wat ik zeg uhhh duurzame uuhhh installaties uhhh aangeschaft, maar nogmaals ik denk dat we ook wel ons goed moeten beseffen dat soms een snel gewin kan misschien op de lange termijn misschien niet altijd zo positief uitpakken. Dus persoonlijk uhh ja ik denk dat we met z'n allen iets moeten doen want als we niks doen dan is het gewoon over uhhh, dan onze kinderen of onze kleinkinderen hebben echt een probleem. Uhhh dus daarmee wel voorstander van maar uhh ja ik denk het wordt ook nog wel gedreven nog ook wel door commercie.

3. Denk je dat deze mening de manier waarop je je team aanstuurt beïnvloedt?

Ja want dit verhaal vertel ik ook tegen mijn team. Zoals ik het net tegen jou vertel, vertel ik het ook tegen het team. En of dat nou alleen het team is of een congres daar een hoop mensen nou hebben daar bijval in. Als ze zeggen van nou ja ik denk daar zit wel een valide punt in. En dat is niet alleen om mijn gelijk te halen maar ik denk wel dat het gewoon de realiteit is. Er zijn mensen die worden daardoor beïnvloed. Ik ben vrij open, ik geef heel veel mensen empowerment. Ik denk ook dat het goed is. Ik heb een iets andere managementstijl dan laat ik zeggen mijn oudere collega's in de organisatie. Dus ik laat iedereen wel zijn waarde en als iemand vindt dat hij of zij het niet eens is met mijn idee, dat wil niet gelijk zeggen dat hij of zij een streepje minder heeft of een streepje voor heeft, in dat geval van mij. Want ja dat maakt me in principe eigenlijk niet zo heel veel uit. Iedereen heeft zijn eigen mening daar in en recht op zijn eigen mening. Daarentegen moet je wel beseffen dat als je natuurlijk je baas in een keer zegt van joh ik zou het graag vinden dat we allemaal in een elektrische auto gaan rijden, als zijnde lease auto's, dan heeft dat zeker wel invloed op de rest van het team, omdat jouw baas wil dat. Indirect heb je dat ja. Alleen ik laat iedereen daar nog wel zijn vrije keuze in, want ik weet ook dat een elektrische auto is leuk als je elke dag van hier naar Utrecht rijdt en je auto op kantoor die staat 8 uur lang en

vervolgens weer terug naar huis rijdt. Dan denk dat ik dat het een ideale oplossing is. Maar niet als je naar kantoor rijdt en tussendoor nog overal naartoe moet en halverwege ja dan wordt het wat vervelender.

4. Nu zou ik je graag wat willen vragen over het gedachtegoed omtrent duurzaamheid binnen Stahl. Wat zijn de meest belangrijke concepten, en had u een bepaald verhaal?

Wat zijn de meest belangrijke concepten, en had u een bepaald verhaal?

Hoe bedoel je die vraag precies, met concepten?

BRIGITTE: Nou eigenlijk het verhaal wat je net vertelde. Dus eigenlijk hoe jij duurzaamheid ziet en je communiceert dat naar jouw team op dezelfde manier neem ik aan. Welke concepten gebruik je dan als in gebruik je dan CO2 reductie, klimaatverandering, om maar wat te noemen. En is dit echt een bepaald verhaal wat je altijd vertelt?

Heel eerlijk; nee. Dit verhaal wat ik je nu net heb verteld, dat heb ik op salesmeeting, op beurzen weet ik wel eens wat, dat verhaal is tastbaar. Zeker met mannen begrijpen we allemaal over auto's en dat soort dingen dus he, dat gaat ons allemaal aan. Maar hebben wij daar echt een strategie in, om te zeggen van joh wij willen dat op dit manier uitdragen? We willen dat als bedrijf over heel de linie doen, dan moet ik je eerlijk zeggen nee. Dat hebben we nog niet. Of hebben we niet. Want misschien een Joro of een Oeroe of ik hebben daar misschien met z'n 3-en al een hele andere mening misschien over. Dus we hebben niet echt een, tuurlijk hebben we een missie, joh waar willen we naartoe en we commiten ons ook joh in de komende 4 jaar, in 2020 of het duurt nog 22 willen met onze emissie vanuit onze fabriek willen we dit nog. He we hebben wel goede key-points alleen dat is wel ook voor mij bijvoorbeeld op nouja op hoofdlijnen. Dus ik heb, er is nog niet een strategie voor mijn gevoel dan of waar ik notie van heb die helemaal eigenlijk uitgekristalliseerd is tot op de laagste trede in de organisatie. Nee, nee dat nog niet. En ik moet je eerlijk zeggen dat dat ik weet ervan we hebben een sustainability report dat er ook, nou dat zal je zeker ook gezien hebben, wat denk welk goed is, wat ik nu dus al doe dat ik ook mensen ook opdracht geeft, van jongens neem die rapporten mee, geef ze ook bij je bezoeken aan de klanten, laat het zien, weet ik alles wat en ja weten ook allemaal dat natuurlijk ook, er zit natuurlijk een commercieel drive achter, om te laten zien kijk eens hoe groen we zijn, kijk eens hoe goed we bezig zijn. Wij zijn een reliable partner, waarom allemaal, om te zorgen dat de klant bij ons blijft kopen, want daar gaat het uiteindelijk om. Daar moeten we ook ons gewoon heel eerlijk in realiseren. Maar desalniettemin wil je ook nog een stukje legacy achterlaten, nou en ik denk wel dat je dat verplicht bent als marktleider dat je in ieder geval daar wel een nouja een krachtrekkersrol in moet doen. Want als wij het al niet doen, dan doet uiteindelijk niemand het.

BRIGITTE: He en dat sustainability report, he dat je dus zegt van dat moet je aan iedereen uh doorgeven, was dat jouw beslissing?

Yes.

BRIGITTE: of kwam dat vanuit...

Nee.

BRIGITTE: een...

Nee.

BRIGITTE: ok.

Nee kijk wat ik denk wat het nu goed is dat mensen, er zijn mensen die zijn heel bekend met ons bedrijf, er zijn ook natuurlijk een heel veel mensen die niet bekend met ons zijn. Misschien de eerste keer dat je hoorde dacht je echt van Stal? Nooit van gehoord. Wat is dat voor bedrijf. Nu dat je hier wat langer bent zie ja van oh dat is best wel eigenlijk een belangrijk bedrijf, best wel groot bedrijf. En zo ook natuurlijk bij heel veel klanten. En zeker met chemie wordt er natuurlijk best wel vaak altijd geassocieerd met nou ja slecht, vervuilers. Nou we weten allemaal het verhaal met Dupont natuurlijk wel in Dordrecht. Wat natuurlijk toch eigenlijk allemaal toch wel wat vreemde stofjes allemaal in de grond nou zitten. Dus we, met z'n allen in die sector, zullen ons ook moeten verbeteren. En dat hebben natuurlijk, een beetje terugkomende op de oude jongens krentenbrood natuurlijk verhalen, ja we waren er eigenlijk nooit echt mee bezig. En nu dat je natuurlijk ook een nieuwe generatie met jongeren mensen ook krijgt die ook op een andere manier denken, ja moet je in ieder geval ook wel daar in veranderen, mee gaan, maar ook realiseren dat je klanten en de klanten van onze klanten, dat die dat worden ook andere mensen, jongere mensen, willen ook op een goede manier dat die ook dat eisen uiteindelijk van je. Want ik zie het, ik zeg altijd wel zo, het is gewoon een trein die rijdt en we zijn er op gesprongen, ja en nouja of je gaat mee met die trein, of je blijft op het station staan, en misschien dat je nog een paar jaar kan blijven staan, maar uiteindelijk word je verzocht om van het station af te gaan, want er komt een nieuwe trein. Dus als wij dat niet mee gaan dan houdt het uiteindelijk het bestaan van Stahl gaat ook ophouden.

BRIGITTE: Je hebt wel het gevoel dat Stahl, volledig aan boord zit?

Ja.

BRIGITTE: Met een half been?

Ja. Absoluut.

BRIGITTE: Even denken hoor, want je zei net ook iets waar ik eigenlijk ook op in wilde haken. Wat was het ook alweer? Even kijken hoor... Misschien kom ik er nog op terug.

Nou dan doe je de volgende vraag en dan komt het misschien nog wel terug.

5. Wat voor soort communicatieve bronnen heb je gebruikt om je team aan te sturen richting meer duurzaam-gerichte praktijken? En waarom?

Nou we hebben natuurlijk een sustainability afdeling waar we natuurlijk. Die doet maandelijks in ieder geval doet. Die me-port wat we in ieder geval doen. We hebben, nouja, onze, vanuit R&D onze nieuwe ontwikkelingen waar we

nu een ook een speciale chemis/kennis/kemis waar we vrij hebben gemaakt die dus nou ja Frank die dus eigenlijk alleen maar eigenlijk nieuwe ontwikkelingen doet met groenere grondstoffen dus iemand die ons eigenlijk ook een beetje challengt. Van joh als wij een nieuw product willen met een iets betere buiten duurzaamheid of met wat minder verkleuring, nou dan gaat dus hij niet in de traditionele systemen kijken, maar dan als we dan toch een nieuwe development doen, laten we dan ook gelijk kijken dat we dat met renewable resources of whatever kunnen doen. Dus dat is het tweede en de derde, ik denk dat uiteindelijk gewoon het aller belangrijkste is, dat is natuurlijk ja uiteindelijk zal het van de mensen zelf moeten komen. En de interesse zal ook moeten triggeren. Dus het is een beetje een combinatie wat ik in ieder geval wel heb altijd geleerd dat hoe vaak je erover praat, hoe meer het land bij mensen, althans blijft het altijd maar een beetje een vage term laat ik het zo zeggen. Alleen het zou wel goed zijn denk ik als wij, bedoel ik dus wij als bedrijf, van en dan letterlijk even top-down, om daar in ieder geval nog meer nouja energie in te stoppen en om (mompel, beurs) van mensen en ja goed we weten dat als dat we het licht uit doen en de printer gaat uit en dat, maar dat zijn allemaal hele kleine dingetjes, die niet zo onbelangrijk zijn, maar eigenlijk ja zijn we natuurlijk kan je vele malen grotere sprongen maken met z'n allen. Dus bewustwording ja, alleen de mensen zijn daar denk ik niet altijd dagelijks mee bezig. Of worden ermee geconfronteerd dat ze er eigenlijk ook over na blijven denken.

BRIGITTE: Geef jij ook presentaties aan jouw team bijvoorbeeld?

Ik geef presentatie maar niet alleen, niet over sustainability.

BRIGITTE: ook niet deels?

Nee. Ja we doen wel eens presentaties en dan zeggen we wel van joh we hebben deze rapporten als we een presentatie hebben, dan halen we vaak Mike Ocello? om die dan te vertellen. We hebben in de quantity management meeting natuurlijk wel doen we dat in ieder geval wel. Die rapporten worden gedeeld maar ja wat ik persoonlijk een voorstander van ben dat ik vind dat we iets van ja iets van een nieuwsbrief moeten doen. Dat we zeggen van nou maandelijks of korter al van joh wat hebben we bereikt, wat zijn nu dingen. En ja en dat ik zeg al toplijn ja maar het sijpelt nog een beetje te traag naar de rest van de organisatie. Voor mijn gevoel. Misschien is het er wel, maar ik heb het nog niet helemaal. Dus specifiek terugkomend op jouw vraag: doe je dat dan letterlijk ook bij je team? Nee. 1, 2 keer per jaar, max.

BRIGITTE: En als je dat dan doet, 1, 2 keer per jaar, wat voor taal neem je dan aan? Denk je daar over na, überhaupt?

Nou kijk elke keer als je een presentatie maakt moet je er over nadenken wat je natuurlijk gaat vertellen en wat voor vragen je kan verwachten uit het publiek. En dus denk je er over na? Ja, absoluut. En je gaat dan eigenlijk kijken, van joh ok, ik heb verhaal en om mensen ook getriggerd te krijgen dus je moet ergens aanknopingspunten moet je met mensen, en als je natuurlijk

een salesteam hebt en die moet je natuurlijk al heel anders aanspreken dan bijvoorbeeld een R&D team. He omdat en kijk als je dus diep over, even heel zwart-wit bij sales (en mij???) gaat over lease-auto's praten dan heeft iedereen heeft de attentie maar ga je tegen een salesteam praten over soms een ontwikkeling, ja nou dat is ook interessant, maar iets minder interessant. Dus je moet natuurlijk proberen om iedereen eigenlijk nou ja laat ik zeggen dusdanig een boodschap mee te geven die ook blijft hangen. Dus wat ik altijd wel probeer is het om het heel laagdrempelig te houden. Dus je kan wel heel mooi ja een wazig verhaal vertellen maar uiteindelijk moet je het eigenlijk uitkristalliseren gewoon heel concreet maken voor mensen dat mensen het ook gewoon ja soms is wel een kleuterklas, dat heeft ook gewoon hapklaar aanlevert en dat het gewoon heel confronterend is.

BRIGITTE: Kan je daar misschien een voorbeeld van geven of heb je daar heb je toevallig nog een presentatie liggen waar ik iets mee zou kunnen doen? Een hapklaar voorbeeld, nou ik heb al een paar voorbeelden gegeven met betrekking tot die accu's en die auto's en dat soort dingen. We hebben ontwikkelingen van onze groenere technologie. Voorbeelden, ja we hebben natuurlijk allemaal van even kijken, zitten die hier er nog tussen? Even kijken hoor, waar heb ik hem? Nou dit is bijvoorbeeld een nieuwe systemen die ontwikkelt dan waar minder oplosmiddel in zitten, coatstoffenvrij. Even kijken waar ik nog meer heb. Want we hebben nog wat. Even spieken waar ik nog meer heb. Systemen die worden geproduceerd met renewable resources, heb ik hier ook nog.

BRIGITTE: Mag ik dit mee nemen?

Jazeker, daar is het voor. Even kijken. (zoekt) Dit bijvoorbeeld ook zo'n nieuw systeem, wat nu vooral met een groen alternatief is. Een brochure. Want de sustainability report dat heb je he?

BRIGITTE: Ja, dankjewel.

Dan heb je hier bijvoorbeeld ook in waar we dus dan aangeven, waar we dus wat nieuwe systemen telkens aangeven maar ook systemen die we zeggen nou die hebben we nieuw ontwikkeld en dan maken dan bijvoorbeeld zoiets van waar we zeggen nou dat is on renewable resources, 6 8 3 bijvoorbeeld is daar in ieder geval eentje van. Solved vrij polyester nou dat maakt even niet uit wat dat allemaal betekent, maar het gaat er in ieder geval voor dat er dus beter voor het milieu is. Nou en als het dan bijvoorbeeld kijken, dit is dan bijvoorbeeld alle crosslinken technologieën en dan is dit is natuurlijk eigenlijk helemaal label vrij nou en dat is dus ook onze grootste portfolio, terwijl dit allemaal ja dit is vrij schadelijk dit is schadelijk en dit is schadelijk en dit is helemaal label vrij. Water gedragen. Nou dat zijn dus eigenlijk allemaal en je ziet dus ook dus dat de portfolio van het water gedragen dus vele malen groter al is dan den portfolio, we zijn hier overigens met 1 begonnen. En dan de huidige. Dus je ziet dat dit dus een groeiende markt is. Staat hier, dat staat er allemaal ook.

BRIGITTE: Ik zie hier wel super hoog veel CeOF (???) Of ben ik gek?

Nee dat is procentueel, dus wat je hebt, dus je hebt in ieder geval, je hebt een solvend systeem heb je op H₂O, gewoon op water. Je hebt een, sommige zijn geen solvend niveau, heb je hier en NPA dat is ja dat is eigenlijk, wij zeggen dat het een solvend is, maar het valt niet op de regelgeving onder het solvend maar wij vinden van wel. En daarom zeggen wij dat het nog wel als een solvend, welk solvend is en we kijken en daarom hebben we ook gezegd van nou wat solvend systeem is het dan? Nou en hier staat geen streepjes omdat dit een gewoon geen solvend in zit en die is ook 100 procent. Ja? Dat is het verhaal. En wat hier ligt, mag je ook gewoon meenemen, dan is geen enkel probleem. Dus nou wat doen we dat dus stel nou voor dat we zoiets hebben, dan doen we dat ook gewoon in presentaties in whatever doen we dat ook verwerken. Dan zijn er ook mensen die we dan ook wel een uitnodigen die iets over komen vertellen. En Mike (???) bijvoorbeeld is komt eigenlijk bijna altijd op onze salesmeeting om iets over sustainability te vertellen. En public want hij is eigenlijk de man er eigenlijk dagelijks bij betrokken is. Mike Costello. Mike had vroeger mijn rol die ik nu heb. Dus dat is in ieder geval een beetje de informatie, die we hebben.

BRIGITTE: Door wie wordt dit geschreven? Door welke afdeling?

Nou normaal gesproken, de initiator ben ik, met een team van mensen, wij bepalen wat er in komt en dan is natuurlijk de marketing afdeling, dus de afdeling van Anne, die nou je schrijft het, die neemt daar de coördinerende rol in. En wij schrijven dat niet dan is het ook weer een extern bureau die die teksten schrijft en dat soort dingen. Wij zeggen joh dit moet er in dit moet er in dat moet er in. Maar wij moeten natuurlijk de kernwoorden en de nou ja de high lights aandragen en dan is er een mooi bedrijf die daar een mooie goed lopend grammati technisch goed verhaal van maakt.

7. Kan je beschrijven wat voor leiderschapstijl je hebt toegepast? (Denk aan gezaghebbend, of democratisch, coaching.)

Ja dat kan. Ik denk dat ik een S2 ben zoals je dat misschien ook nog wel weet vanuit in verleden? Als je natuurlijk gewoon een leiderschapstijl diagrammetje hebt, dan heb je in ieder geval zo he, dan heb je hier S1 S2 S3 en S4 en dan heb je hier, dat is dan een stukje, heb je hier empowerment en hier weer dominant en dan kan je zo mooi nou ja grafiekje maken waar je dan een beetje in terecht komt. En ik heb eigenlijk, ik zit altijd meer hier, klein beetje hier, klein beetje hier, ook klein beetje hier zo, ik zit meer in ieder geval in het, wat ik al zei, in empowerment geven aan mensen. Dus boundaries worden heel duidelijk gezet, maar ik ben niet in ieder geval iemand die, ik ben geen dominante leider. Want die jas die past me ook niet goed. Ik vind het, ik vind dat we, we zijn een team. Ik vind ook dat een managementstijl van de jaren

80, want dat is heel dominant. Ja dat hedendaags wordt het ook niet meer geaccepteerd. Van ja jij moet dit doen, ja waarom, ja omdat ik de baas ben, daarom. Ja joh dat was leuk maar dan zegt iemand ja doe het maar lekker zelf, want ja. En vroeger is goed meneer de baas. Dus je ziet wel in ons bedrijf dat we nog wel wat verschillende lagen, nou laat ik zeggen verschillende managementstijlen wel nog de revu passeren. En dat komt natuurlijk ook omdat we natuurlijk een stukje nieuwe generatie komt er en een stukje oude generatie, want we hebben natuurlijk, als we kijken naar ons managementteam, is natuurlijk relatief, ja wat ouder managementteam. Nou dus ook wel tijd voor verjonging en niet dat die mensen het niet goed doen, begrijp me niet verkeerd, maar ze moeten zich ook wel open stellen voor ja nieuwe ideeën, want de wereld veranderd. En vroeger ging je natuurlijk ja, ging je naar de winkel om te kijken voor je producten en nu kijk je eventjes op de bank tussen de pauze van Goede tijden, slechte tijden, kijk je naar BOL.com en bestel je wasmaschine in 5 minuten. Dus de manier waarop wij aankopen doen en waarop wij kijken, dat ik heb een buurjongentje van 16 die zegt ik kijk nooit geen televisie, ik kijk alleen maar Netflix. Dus de wereld veranderd. Als ik mijn kinderen een cassettebandje laat zien dan weten zij bij God niet wat het is. Dus de stijl veranderd mee met de, laat ik maar zeggen, de enviroment. Je ziet nou steeds meer he open kantoorruimtes, niet allemaal weer met deuren dicht. Frisse kantoorruimten zoals ik ze moet noemen. Flexibel, we vertrouwen mensen. Je hoeft niet iemand die 's ochtend om 7 uur inklokt en 's avonds om 7 uur er nog zit, kan iemand zeggen dat is een harde werken, ja ik zou bijna zeggen van joh werk je wel efficiënt? Kan je het wel aan? En heb je niet te veel op je bordje? Want het is niet normaal om hier altijd van 7 tot 7 te zitten. Ja en we weten in sommige functies, ik werk ook geen 40 uur in de week, klopt, maar ik zorg ook nog wel een dat ik om half 4 op het schoolplein sta. En ja dan weet ik ook dat ik 's avonds tussen 8 en 12 zit ik ook thuis nog in mijn kantoor te werken. En ja dat hoort erbij. Meestal heb ik 's avonds altijd met Amerika nog telecoms uit Mexico in principe omdat die een andere tijdzone zitten. Ja dat klopt. Dus men wil ook wat flexibiliteit hebben en dat vind ik ook, dat moet je mensen ook gunnen. Dus ik geef mensen ook flexibiliteit. Mij maakt het niet uit hoe mensen hun tijd invullen, als ze maar de job done doen. Dus als ze maar zorgen dat die dingen die gedaan moeten worden dat ze dat doen. En als hun dan 's middags om 3 uur even snel een boodschapje moeten doen, ja joh ik vind het prima. Maar dan ook niet zeuren als ik je 's avonds om 8 uur even 5 minuten ook aan de telefoon heb. En dat moet ik zeggen, dat ja het team wat we hebben dat dat allemaal daar zeer zich prettig bij voelt. En ik ook. En dan wil niet zeggen dat je af en toe ook een keer streng moet zijn en een keer zeggen tot hier en niet verder, maar over het algemeen hoef ik eigenlijk zelden boos te worden of zelden bij iemand ruzie of iets dergelijks, omdat het ergens niet mee eens zijn. Nee. Dus ik zie mij meer als iemand van het team, dan iemand die het team leiding geeft. En dat

zijn 2 hele verschillende, voor mij even 2 verschillende manieren. Dus terugkomend op wat voor team leiding geven je hebt, nou ik denk dat het geven van empowerment mensen motiveren, coachen en ze eigenlijk een helpende hand geven daar waar ze vastlopen. Ik denk dat een beetje echt wel mijn stijl is. En tuurlijk, moet af toe zo'n beetje, jongens ik wil dat we naar die kant op gaan en we moeten ze motiveren, maar ik ga ze niet als een kleuterklas bij de hand nemen en ze over de streep allemaal trekken, nee, het zijn professionals, we betalen ze ook goed salaris, we nemen ze ook aan daar in, daar mogen we er ook iets van verwachten.

8. Hoe denk je dat de huidige manier van communiceren van duurzame praktijken zijn effecten heeft op je team? Zou je iets liever anders zien? En de huidige manier, zoals wij dat nu doen in Stahl?

BRIGITTE: Ja.

Ik denk dat die heel summier is. Nog. Als ik heel eerlijk ben

BRIGITTE: En wat voor effect zou dat dan hebben denk je?

Ik denk dat mensen misschien veel bewuster worden. Als ze het weten en nog meer zouden communiceren. Dat is wat ik zeg, we hebben natuurlijk een sustainability report, ik zie het elk kwartaal in de management meeting, alleen gewoon in de rest van de organisatie, ja voor sommige mensen is dat, ja hebben ze wel eens iets over gehoord, maar eigenlijk is het een van hun bed show. Dus het zou bij wijze van spreken een eigenlijk een vast item moeten worden in alle lagen van de organisatie, in de werkoverleg of en dat wil niet zeggen dat we het met z'n allen per direct morgen de wereld moeten verbeteren, maar met als je ervoor kan zorgen dat mensen er alleen al over nadenken, dan denk ik al dat we een hele grote stap gemaakt hebben. Owja shit ik loop ff terug, ik zet even het licht uit. Simpel dingetje, maar ja waarom moet ik het licht hier aan hebben als ik de hele dag in een meeting ergens anders zit.

BRIGITTE: Maar hoe denk je dat je dat voor elkaar krijgt?

Herhaling, herhaling, herhaling. Dat is het toverwoord denk ik. Alleen dan, want je moet, ik ben niet van om mensen daar een centus (???) aan te koppelen, ik denk dat uiteindelijk, door het te herhalen, gaat het, de message moet digested worden, gaan mensen denken van owja owja klopt ja moet ik doen. Ja en niet het opleggen, want dan wordt het een 'moetje', nou we weten allemaal van paps en mam van vroeger als iets moet, dan vinden we dat niet zo heel erg leuk, maar als we het vragen, van nou zou je willen, dat je dan heel vaak denk van: ja ja, dat doe ik wel even snel ofzo. Dus dan, ik had altijd heel vaak problemen met jij moet. Ik moet helemaal niks, maar ik wil je wel helpen, of er over na willen denken. Dus het opleggen van dingen, denk ik dat we dan, dat je dan, dat is de korte termijn effect. En voor de lange termijn denk ik dat mensen moeten begrijpen en moeten omarmen. En als je dat voor elkaar kan krijgen dan ben je volgens mij een groot leider. Heel simpel gezegd.

BRIGITTE: Is er iets dat je liever anders zou willen zien?

Is er iets dat je liever anders zou willen zien?

BRIGITTE : Met betrekking tot duurzaamheid, binnen Stahl. Laatste vraag
Ik moet er even over nadenken. Wat zou ik anders willen zien? Nou ik denk
eerst dat maar eens gewoon eens de eerste stappen moeten maken om het
gewoon zichtbaar te laten maken voor iedereen. Dus het laten beseffen, het
zichtbaar maken, kleine beetjes helpen, simpele dingen. Kijk het is, nou goed,
we hebben natuurlijk al kopjes die van gerecycled materiaal zijn, is hartstikke
goed. Ja ik neem denk ik een kopje koffie of 4 ofzo per dag. Ja je hoeft niet
altijd een nieuwe beker te pakken. Even simpel dingetje. Ja moet je alles in
kleuren uitprinten? Nou ik denk het niet. Sterker nog het kan volgens mij ook
wel op 2 pagina's, soms. Simpele dingetjes. Bewustwording ik denk dat daar
al in ieder geval goed is. En misschien is het ook wel eens goed om tegen
mensen te vertellen, van jongens we hebben een (blabla generator ???) in de
plent (???) gebouwd en die zorgt ervoor dat er zo veel procent emissie
hebben. Of onze elektriciteitsrekeningen zijn met zo veel naar beneden, door
jullie allemaal. Dus het is nog, het is niet echt tastbaar nog. Ik zou wel eens
willen zien van joh, doordat wij eigenlijk het programma begonnen zijn,
hebben we de afgelopen jaren, hebben wel 1214 euro op onze
elektriciteitsrekening in het hoofdgebouw bespaard, doordat jullie allemaal
daar bewuster mee bezig te zijn, laten we volgend jaar naar 2000 gaat,
whatever, ik noem maar even iets. En die informatie is nog niet echt, nou
misschien dat die wel ergens is, maar niet echt tastbaar. Ja we vliegen veel, we
reizen veel, dat is ook belangrijk. Moet je tegen een klant gaan zeggen ja sorry
we gaan niet komen, want we zitten op onze limit van CO2 uitstoot? Ja wordt
ook moeilijk. Alleen je kan wel in ieder geval zorgen van als je een keuze
maakt met hoe je reist, nouja wat zou wat he een, moeten wij, kunnen wij een
luchtvaartmaatschappij kiezen die zich er ook aan commit? Nou bijvoorbeeld,
we weten dat KLM dus zich daar aan commit en Air France (bla bla) commit.
We weten ook dat EasyJet en Ryanair die flikkeren alles in de benzine tank,
als ze dat ding maar in de lucht houden. Dat zal ze niet tegen jou zeggen,
maar goed, wij weten toevallig nog, toen ik natuurlijk bij de Shell heb
gewerkt, weet ik in ieder geval dat ze alles opkochten wat er maar restje in de
tank lag, van de kerosine, waar KLM zegt, ja die meuk die hoeven we niet. Bij
Ryanair gaat het gewoon de tank in, want dat is natuurlijk weer een paar
dubbelkes goedkoper, want jij kan natuurlijk niet voor 39 euro naar Spanje
vliegen. Dus daar moet ergens een addertje onder het gras zitten. Maar
iedereen gelooft (mompel mompel mompel) je zal mij nooit in een Ryanair
vliegtuig instappen, want ik vind het levensgevaarlijk. Die vliegtuigen gaan
een halve tank omhoog en (mompel mompel). Dus we moeten met z'n allen
toch ook een beetje beseffen, dat sommige dingen kunnen gewoon ook

helemaal niet. Dus en maak het inzichtelijk. En ik denk dat als we daar al mee beginnen, dat we een hele grote stap maken. En nu is dat gewoon, en het is moeilijk he, laten we heel duidelijk zijn, want het klinkt allemaal heel makkelijk, maar potverdorie het is best wel een flinke stap natuurlijk die daar in gezet moet worden. En ik denk dat we al een hele mooie stap hebben gezet, dat we als Stahl op een gegeven moment een aantal jaar geleden zeiden van joh, dat sustainability gaat zo belangrijk worden in ons werk maar ook in onze toekomst we gaan daar een hele aparte afdeling voor creëren, wat uiteindelijk in sommige gevallen ook best wel uniek was, want vaak zijn bedrijven die doen dat een beetje erbij en we hebben er gewoon voor gekozen om daar echt een hele afdeling om te doen. En moeten wij daar in leren? Ja absoluut, maar ik denk wel dat we daar hele mooie stappen al gemaakt hebben en zeker in de afgelopen 3 jaar. En daar kunnen we zeker ook nog mooie stappen gaan maken in de toekomst (mompel). Ja ik denk het wel, maar het blijft nog steeds een heel moeilijk onderwerp denk ik voor heel veel mensen en ik denk dat het ook gewoon een stukje bewustwording is waar we met z'n allen gewoon nog aan moeten wennen. Iedereen. En zo lang het ook nog de mens maakt nog steeds de keuzes om door middel van zijn portemonnaie en als ze daar bij een koelkast staan en ja die van Miele is 1200 euro maar die is wel 70% stroomvriendelijker, hoe zeg je dat, zuiniger, of je koopt daar een Indusiet voor 400 euro en die heeft dat niet, dan helaas is het wel zo dat heel veel mensen zeggen ja ik koop die van 400 wel, want dat verschil, daar kan ik mijn koelkast nog wel 8 jaar voor aan zetten voor dat verschil tussen die 800 euro en daar hebben ze natuurlijk ook nog een valide punt. Dus zolang onze groene techniek nog steeds duurder is dan de huidige laat ik maar zeggen de markt, ja blijft het nog steeds moeilijk om mensen over de drempel te krijgen om iets meer uit te geven voor een groener of meer eco vriendelijker product. En dat is hetzelfde met eten. Want goedkoop eten is slecht eten en goed eten, bio ook nog goed voor je lichaam is duur eten. Koop maar eens een doosje met blauwe bessen, kost je 5,5 - 6 euro, nou koop maar eens een doos met frikandellen, heb je voor 1 euro 40. Zitten er 24 in. Dus dat is dus ja en dat is nog steeds een beetje, eigenlijk een discussie die eigenlijk gewoon een ja die kan je gewoon dagen, weken, maanden over praten met elkaar met grote congressen. Al Gore doet het al jaren. Ik denk dat hij dat ook goed doet. En het gevaar is alleen dat we uiteindelijk ons allemaal beseffen wanneer we eigenlijk in ieder geval te laat is dat de grens over is maar ja we zien het natuurlijk met de ijskap wat natuurlijk allemaal gebeurd. Nederland staat ook dan als er 2 meter smelt dan staat Nederland voor 80% onder water. Ja ik hoop dat de dijken hoog genoeg zijn. Maar ja en dan denk ik nog steeds wel hoor dat we in Europa, dat we het goed doen. Ik reis natuurlijk wereldwijd. Vorige week zat ik natuurlijk in Vietnam. Ja daar kunnen nog wel wat stappen gemaakt worden. mompel mompel mompel. Ik weet niet of je wel eens in India geweest bent? Maar uhhh dat is een grote vuilnisbelt. Dus

ja het goed dat we het doen, maar het is wel een beetje een druppel op een gloeiende plaat ten opzichte van andere landen als India, kijk Azië dat mompelt redelijk onder controle maar ja kijk Brazilië, kijk je Mexico, State San Paolo, Rio de Janeiro we zien allemaal mooie plaatjes, mooie dingen, we kennen alleen maar Copanana beach maar het strand is een beetje langer, maar daar kan nog niet eens liggen want er ligt zo veel rommel op het strand dat je nog niet eens je handdoekje neer kan leggen zo veel. Dus en al die steden bestaan 25 miljoen mensen die waar 24 miljoen mensen in de sloppenwijken wonen. Dus ja en die interesseert het helemaal niet of dat een plastic fles of een deoderantfles op straat gemieterd worden want de riolering loopt over straat. Dus ja het is dus allemaal een beetje...

BRIGITTE: Dat wil natuurlijk niet zeggen dat we daardoor minder hard ons best moeten doen.

Nee nee nee nee, maar ik bedoel te zeggen en dat bedoel ik met de wereld aan dat we moeten nog een hele lange stap maken. Maar daarom is het wel belangrijk dat er gelukkig mensen zijn zoals in Europa en Amerika en andere mensen die zeggen, ja maar we moeten daar wel nu mee beginnen, want anders als we nu niks meer doen dan komt het nooit meer goed. Want dan gaan we uiteindelijk, ik zal niet zeggen over 10 jaar, maar dan misschien ik zal er hoogst waarschijnlijk niet meer zijn, maar dan gaat het wel fout uiteindelijk. Want je kan allemaal wel grondstoffen uit de aardbodem halen, maar dat houdt een keer op natuurlijk. Laat we hopen dat dat nog heel lang kan maar ja ergens is de batterij een keer op. Dus omdat te kunnen rekken, zullen we met z'n allen ja zullen wel over duurzaamheid moeten nadenken. Nou je ziet nou wat er nou gebeurd, goed voorbeeld met de aardgas, half Groningen staat nou mogen wat minder aardgas mompelt en je ziet wat gaat gebeuren, boem, ja de vraag naar electriciteit gaat omhoog. Nou ik ga je nu al zeggen dat binnen ook mompelt mompelt gaat waarschijnlijk in de komende 3 jaar gewoon met 30% - 40% stijgen. Dus als je slim bent sluit je nu een contractje af bij je electriciteitleverancier voor 3 of 4 jaar want daar ga je geld mee verdienen. Dat gaat echt gebeuren want, nou waar kunnen we gas kopen? Ja uit Rusland ja dat loopt al niet zo lekker met die pijpleiding met dat gas in Rusland. Dus als die gewoon zeggen nou dus wat willen we nu allemaal in de bouw, in een keer, nou je ziet al de laatste weken in de kranten we willen over van de gasketel naar een electriciteitsketel en inductie moeten meer hebben in plaats van gasfornhuis. Nou ik heb net een nieuwbouwhuis gebouwd, ik heb gasketel en een gasfornhuis. Mooi zo'n Baretti met hartstikke leuk he met al die pitjes erop enzo mooi, mijn vrouw jonge blij mee, maar in principe hadden we nu beter dus weer electriciteit kunnen nemen. En dat zie je dus eigenlijk dat zo snel kan het eigenlijk veranderen. Dat speelt nu pas 4 -5 maanden en nu zie je in een keer dat heel veel mensen zeggen, ja houd er wel even rekening mee, er komt minder gas uit Loppersum ofzo hoe heet het daar zo, in het Noorden. Dus ja we hebben we hebben wel een tekort. Dus als van

de winter een beetje koude winter wordt, dan hebben we een tekort aan gas ja potverdorie dat moeten we nou in Rusland gaan kopen, dat is niet fijn, nee want die prijs is wel vrij hoog. Oftewel ja we gaan allemaal meer betalen. Ja dus wat gaan meer mensen doen, ja meer electriciteit, nou dus ja terwijl ja het geen rocket science is natuurlijk dat als je natuurlijk ja elke keer gas uit blijft halen dat het een keer gaat dat zegt dat stop en dat is nou al gebeurd. Dus het is een, ik denk dat het een mooi project is wat je doet. Ik denk dat het ook een heel erg moeilijk project is om ook goed grip op te krijgen, maar ik denk wel het heel realistisch is en wel heel erg to the point en actueel. Want ja je bent wel spot on op dit moment met een nou ja een onderzoek als dit, wan ik denk dat het wel heel belangrijk is. En niet alleen voor Stahl, dat geldt ook voor onze overburen en de burens daar naast en want we hebben het allemaal. De ene wat meer dan de ander, maar als je maar uiteindelijk, als iedereen bij wijze van spreken een paar procent zou kunnen doen als een bedrijf dan ja dan maak je wel een grote stap met z'n allen. Maar goed dat is iets dat we, een beetje zelfreflectie noemen ze dat he. Naar jezelf een beetje in de spiegel kijken. en ja, niet altijd makkelijk.

BRIGITTE: Ik hoop dat ik met goede aanbevelingen kan komen.

Ja kijk, ik denk, het gaat volgens mij niet zo met goede aanbeveling, soms is het ook gewoon eens goed dat jij natuurlijk als totaal iemand neutraal, dat je natuurlijk gewoon een beeld kan vormen schetsen en dan gewoon te laten zien. En ik denk dat dat eigenlijk al heel erg goed is, en dat hoeft niet per se dat dat gelijk hele goede aanbevelingen van joh je moet dit dit dit en dit veranderen nee soms is het ook wel gewoon goed om de mensen die spiegel voor te houden en zeggen nou hier staan jullie en dit is een beetje hoe de mensen er over denken. En dat wil dan helemaal niet zeggen dat dat gelijk goed of slecht is, nee dit is gewoon de realiteit. En dan zouden jullie als je zegt van ik wil meer naar rechts, dan zou je bijvoorbeeld dit en dit kunnen doen. Maar dat is totaal up to you. En een stukje reflectie, ik denk dat dat al de eerste stap is die dit veroorzaakt. En je spreekt natuurlijk met meerdere mensen nou 25 mensen, 25 verschillende meningen, 25 ideeën. Ik ben natuurlijk weer heel anders dan weet ik het wie. Maar uiteindelijk is dat wel een beetje, want een bedrijf is net een dorp, met een politieke partij we zeggen allemaal ja, maar uiteindelijk hebben we allemaal een eigen mening. Dus ja ik denk dat gewoon een stukje, laat ik het zo zeggen, ik ben benieuwd naar je rapport. Puur uit interesse van nou ok waar staan wij eigenlijk. Hoe zien we ons bedrijf als Stahl en hoe zien we elkaar een beetje. Ik denk dat dat al voor heel veel mensen een eye-opener is. En ik denk dat dat al interessant is om te lezen. En dan nog geen eens nog te denken aan wat we moeten doen. Want we moeten nog heel veel denk ik. Dus ja dat is een beetje hoe ik er in sta, naar kijk. Mijn mening. Is het goed? Weet ik niet. Is het slecht? Weet ik ook niet. Ik hoop in ieder geval dat wat ik doe, wat dat goed genoeg is, of dat het in ieder geval een beetje helpt om iedereen daar ja nouja een stukje besef in te creëren.

En is dat mijn core business? Nee, maar het is wel een klein stukje wat uiteindelijk wel ook hoort in dat profiel wat ik heb. En ja, zullen mensen mij herinneren als de groene leider in de organisatie? Nou ik denk het niet, maar ja alle beetjes helpen. Denk ik, hoop ik, ik weet het niet. Dus.

BRIGITTE: Ik zal afronden. Ik wil je bedanken voor je tijd.

Geen dank.

Interview 24: manager

3 July 2018

R&D lab at Stahl and its about 11 people here based in Waalwijk and one person at this moment reporting to me that is working in France, the idea is to start an R&D organisation there.

Q: So basically and expansion of the R&D in France? No there was no R&D, so we are starting R&D in France.

Are you going to manager that?

No i support the lab here in Waalwijk. At the moment i am supporting the process of the person in France, who reports to me.

jajaja

In the future it will be naturally be organised differently. It will take some time before their department will be able to be independent.

All right exciting.

1. How would you describe the sustainable transition of Stahl?

First of all, i have to say that these questions does not easily apply to me, since i have been working at stahl for three years., So have not been able to observe this change actually i have to say I arrive into a stage of where this company was already established as a sustainable company when it comes in to indeed, uhh, the raw materials, and let's say the product per se and the sustainability of the main ?????? of the product.

So actually i saw comparing to precious company's where i have worked that indeed the step forward is quite considerable at Stahl.

all right.

Lots off course smaller, I come from akzo novel, it's a company that is the world leader. So that the business is different, a lot is about big volumes, conventional technologies, so sustainability there is also very big on the agenda but it is about, uhhh, uhh, a balance that all the pillars involved. it's not only about the environment, but about the people, about _uhh, ok, ??? the environment, the energy the materials, the oil consumption, the waste, and so on and so forth. But when it comes to the material, the raw material that is used to make products, here it's definitely much much much abundance. which IS logical, it is smaller and you have the possibilities to... uhh. you drink yourself from the market in a different way. you can also ask for more,

uihh, you are more there to put very cheap products, so you can ask a little bit more. you know the ???bility to bring on their market sustainable products is can be a struggle. You can do it from a technological point of view. it is more high tech, more special product. Along with that you can easily ??/ suitability cause in terms of, let's say, ??? teriat??/? And these are formed at quite a high level.

Q: So thats thats the product side of stahl. How how, would you describe the suitability degree of the people and uhh the rest.

I think uhhh, that, uhh, that, uhh, has been uhhhhh, also very big step forward. We had a campaign to start a year ago. With all the different specific topics to be discussed to improve the culture. I have to say personally i am not really in favour of sustainability when i look also at the shee?? overall. So i spend quite some time, let's say, together with my team. We had these workshops, it took in general, let's say, within the organisation, it has been received in a very positive way. I myself am in charge of a project to improve some of the processes that we have here at stahl, and uhh, I ?? the possibilities doing to involve other colleges discussed with operations with she as well to implement a new ways to dispose of certain types of waste and on and so forth. And i always tought, let's say, everybody very very open to the thought of the change. So i am actually very satisfied personally.

Q: And do you see difference, uhh, from you started here, versus now? uhhmm yeah, i have to say that in terms of uuuuhhhhhm. Yeah. I think it's it's uhhh its improved after the campaign the awareness definitely uhh, although my team was already quite aware. I have to say I'm lucky, because in R&D there is already bigger maturity but in general in the organisation there is more awareness. I saw colleagues taking care if you pull down the stairs without taking one side of the handles people started to change. Taking note of the health of the colleges, discuss, general topics on the tables in a very very open way. I saw it increasing indeed.

2. How do you personally view sustainability?

I think this is the key. I think also before before staring the interview, this is uhh, let's say, one of the the the the one of the things that makes me thing for my daily job. You don't wake up especially as an r&d person with the idea to improve how we do things and the world outside. For me there is in no point personally.

3. Do you think this view may be influencing the way you manage your team?

Yes, absolutely. I have a portfolio of projects, I was talking to me as well, the past few weeks I really uhmm, you know I managed the projects in such a way in that it is very very visible where we do have, let's say, sustainable propositions to put in on the market and definitely trying to encourage whenever possible, and that, let's say, has reached in that direction. And so I myself have identified an amount of products that are equal premium solutions in our portfolios. This is something I was doing before also at previous company not yet here at stahl specifically in this way. But I try to do it because I want to monitor actually the output of, let's say, the inner way regarding products development. What is actually more sustainable. What are we going to put on the market comparing to existing propositions??? In terms of sustainability product wise. This comes in to a series of projects because some, let's say, are the making of a new products. Or removing toxic components of existing ones. This is more a management of existing portfolios, not products development, but then we have all kinds of different projects where you uhh shoot ?? port operation in changing some processes to reduce the water consumption, energy consumption, the ??? , and so on. All these of course. with the ?? and the ?? not only to lower the cost. This is also in some cases the situation, but also to contribute to, let's say, a more sustainable way to do things.

4. Now I'd like to ask you something about the discourse about sustainability within Stahl.

What would be the important concepts, and did you have a certain story that you used to communicate to the staff?

Yeah i have basically uhmmm, run of this workshop, so the idea that there as specific topics, specific questions, and the people had to answer to these questionnaires, Then we were having a workshop looking at the answers commenting the answers. There were actually the answers provided in a way, to management, eh. But we were confronting in fact what uhh what the people actually replied to that compared to what needed to be answered. And it was a very very informative, because you can see that there are sometimes some misalignments or discrepancies because on the paper things may looks fantastic, as it is ?>?? but people experiences the transcription , they come forwards with stories, examples or still they realize things are not the way they should be so they also you know, in a way, push, to to have ehh, things changed. okay, you are telling that things should be that way, then we should go that way. But off course it is a transcription, there are costs a associated with that, operational wise. So you have to talk to the people it is something you know that altogether as a company cannot be done immediately.

So you have to also deal with the people and know to explain a little bit about this. that the that you have a workshop and that the organisation has a vision

towards a certain direction. Does not mean something necessarily will be done that way. Altogether we have to work toward that goal and then make a sort of summary. Off course i have all his documented. .And i shared some of these ??? Especially ones there were a lot discussed with the ?? manager. And also well off course with my manager.

Q: So you you did this workshop uhh, yourself in your department only?

Yes yes, with my department, yeah, as a manager we were supposed to do that with the people reporting to you, of your group.

Q; And this is oleyl fro R&D

For my, for my point, for me yes. because i manager my department, but reality this was to be done in all departments. I do not know how other manager's handled this. If they jst gave something to read to the people that I don't know,. I was not know, I did not inquire, but I took it very, very seriously.

Q: because this is the first time I heard about this. Who was the initiator about this?

The She? manager. She was the host. yeah.

And the focus of She, but in reality, okay, honestly, You told that, your, let's say, your interviews is more focussing on the environmental. But I don't see this differentiation, we are part of the environment as well. This is indeed one of the=, i believe, important steps toward, but also actions that taking ??? , because when companies start to invest this costs also money, off course there is vision and culture, but this all costs money. If you do that you are committed, you see the need to change the culture, eh.

5. What kind of communicative sources did you use to guide the employees towards more sustainable practices? Why?

In general not. Although we have a sustainability report and it is available for everybody to read, so whenever it is uhhh, awarded by the communication managers, let's say, this for everybody.

We do not get to discuss this ?? with my people. Some of, uhh , anyway our steps towards a more sustainable is also part of communication strategies and all these magazines of Stahl and so on. So this is distributed to everybody, so uhh, what, uhh, so what my colleagues of the sustainability team are doing ?? reported there as well.

I believe they read. But we never lets say add specific sections to discuss the results of this report.

Q: do you tyhink it could help, such additions to your idea of sustainability within the company?

I think it would help. And i have to say that we had a session where all employees could participate ?? every now and then we have those session with the CEO and the management level. And the communication managers ??? and there it was also made visible about or sustainability. Also the site manager presented the results of the previous year in terms of what ??????/ sustainable. Let's say that according to the environmental point of view, you needed it to be closed. new parts are open and new tanks to to to make products in a more sustainable way. So all this was presented so everybody, and when it comes in to sustainability along with the presentation, there was then another session that dedicated to specific technology powder coaters, that in nature has a lot of sustainability innate. This per se is also a way to show that if you look under a different aspects. Let's say the reason, i mean, miscommunicated in the organisation that we are reaching, that we are actually going into more sustainable paths. We also in R&D invested in new green lab you probably spoke to Frank. We hired new people, we have new projects and water, bioreactor, making more green raisins?. So in reality i believe it quite clear where we are going and what the strategy is. Is it communicated enough? I believe it is. Can we tell more about this, yes maybe more about the results to discuss more with our employees what is drinking? to us?.

Q; so if it is communicated enough, how is it communicated? because you can start communicating about sustainability with uhh, the world the ending we must do something about it. Stahl is ...? responsibility. Or is it assumed that we already know that story. Is it assumed that we already on a higher uhhhhhhhh place, that you know, that you dont have to inform everybody about.

Noooooooo, everybody know that the culture in this company that if you want to survive, if you want to be, if you want to let's say, create your own space. Create your own space among all these big giants you need to have something better. This not not only about performance, but also about having a product that is sustainable. This is very clear in my opinion in Stahl. Traditionally you wear a pair of shoes, you see?? see soles, wear anything with leather. Anything can be in contact with you as a human being; traditionally it has to be clean. So let's say are we forwards comparing to all the industries yes, probably yes. Because the nature of the market that we serve necessarily requires you to be cleaner. Now, if you look at the ladder, not all the process per se is super clean, but we are doing a lot by investing in new technologies, but also you know promoting green processes for the water but also investing in countries where people is affected by from the environment point of view, water streams polluted by certain chemicals and so on. This is traditional for this industry. We are doing something, we are

investing we want to be there, we want to be the first to show the commitment. Do the employees know about that? I think so. I am very careful with sustainability, it is a subject very dear to me. Maybe I am more sensitive and i perceive it so. everything i hear i perceive it as for this. So this is strategy, for where we go, it is very high on our agenda. I believe regardless of size, we are doing our best. Maybe everybody will perceive it that way. Maybe they are less sensitive. from a culture point of view they see it in a different way. But it is there. Like I said, if i go to this meeting with the CEO, every, let's say, specific uhh intervent? ?? People that where talking ... sustainability. ??? no way. It is important it is very high in the agenda. What maybe can be more visible is how this is bringing business to us. This is something other people are more sensitive because you have to imagine that this is also very important, but i believe that the portfolio of products that are cleaner is growing. This means that out pushing certain technologies on the market is proving to be good. The colleagues that i work with always experience the same. I don't know whether they are able to tell in the same way. The rest is also a little bit about about the perception if you are a manager that needs to sell a certain product, but you cannot because your customer is not requesting something greener and more expensive maybe at some point you are bolder and you see sustainability ina different way. In general i believe anybody at Stahl is aware let's say, nobody can deny that is communicated. That is the way we want to do and go.

6. What kind of language did you use? How did you come to this kind of language?

(Management decision?)

On my daily job off course, it is about, yeah, first of all, we have projects we have to write this ?? w2ith business and but also there are project that from an R&D point of view encourage or push that to put in on the table to improve the way we do things. So you bring the proposition forwards and tell to colleagues that thee is the possibility to do differently. Whenever it is possible to use a clean technology you simply say it.

And we have now anyway a very very specific ??? process to develop products we ?/ kind of different forms from the start from when a project it lets say approves there is a part specifically dedicated to the being green and what is the sustainable proposition of this products, making sure there are no toxic components to be added or used. What is the level of the VOC that needs to be, that we have to comply with. And we simply discuss with colleagues again all my people is pretty aware. In the R&D organisation for sure. it is part of our daily job. We talk as this is been part of what we need to do. It is well received as well.

7. Can you describe which leadership style you try to apply? (Are you authoritative, or do you like to create harmony, are you more of a democratic type, high-performance paces, coaching?)

Stahl you mean?

Q: You

Myself?

Q: Yes

I don't know, there is not, I don't want to say leadership style, let's say, management my group. I think doing a good job. Again I try to make sure they get the enthusiasm, they share uhh, let's say, the cause to develop the products that are more sustainable. Like i said, I don't need to force. I uhh, let's say, it's a nicely working on a towards let's say, the goal and the vision, of let's say Stahl.

I don't know. This is about the management style?

Q: My intention is to categorize every manager into one of more types or styles. And among them are for example more authoritative, or more coaching style or pay setting style or if you like the harmony of the group.

I think you have to be a little bit of all. Because in reality it is, to deal with people, you deal with different personalities, and uhh, and you are also manager, you have responsibilities. And there are situations when the ?? does not apply, because simply you have to take charge of your role and decisions. You can be authoritative, but as long as let's say the people respect you and uhh there is a very good relationship. That also is a appreciated idea?.

Because people also need sometimes to see you ??? Going forwards to what you believe is better to be done. But I uhh, also very much need to coaching?. I like to have a people comfortable, I am more and more realising that indeed we deal with different people, and you know from some you can get fantastic things from a certain point of view from another point of view you maybe have to compromise. A lot of these people maybe 50+. We are not talking of kids in the school. You now you have to bring them in a way harmonize the way, accepting and empowering them. I like to delegate, and give a lot of responsibilities as, well. I am also blessed I have a great team they are very professional. When i arrived i was told that i was going to manage a group that is special in a way, and i have to be honest that is really the case.

Q: nice

Yeah, absolutely. I am really blessed I have to say. There is no perfection, but every day I drive to work I feel blest. I can totally trust them absolutely. There is a very good relationship. i can be very authoritative, but uhh, they respect that as well. They understand.

??? as well, its leading process.

8. Final question. How do you think the current way of sustainably practices is having its effects of the employees? And would you like to see anything differently.

Yeah, again. Like I said I really believe they are aware where we need to go. Maybe we can make a little bit visible uhh, a lot that it is behind this uhh the way that we want to approach the goal. For example, again, I am very sensitive to these things, so that's why maybe, a lot on our magazines is about sustainability, But this is also via educating the people and creating courses for schools and young generations. So sometimes I have the impression that this is not maybe 100% visible to everybody. So this is also part of a going towards that because you want uhh gain and name on uhh, let's say, there in the world for what we are and for where we are going. So it is not only the person in the lab making the product but looking for the new generation s of employees and talent. This means also that there is a lot going beside making of the product. Maybe this part I would make it more visible to the internal employees and along with the results that you get from this. You know, we are selling more products, but were are also getting new younger employees that are exited working for us, because we are a sustainable company, because we do really better, because we are creating momentum on the market for that. and let's say, this i believe will come uhh, in the coming, in the future, as an R&D i see a big potential. because you have people working at the university, ??? Highly educated, you know you are looking for a job, your first job and you are ambitious and you are exited ehh, to work especially on really respectful of the younger generations. If i compare a lot has been said, but there was not really a topic like it today. Younger people are much more exited for the environment that generation before. If we can get these people here at Stahl then you are much more, i mean, you at the end a better, a much better job than just developing products and try and push new technologies on the market, because you need vision and knowledge. But also the vision of these younger people. This is a more Stahl overall to invest and the people to be more aware internally that this is a need and therefore the need also to spread this voice around.

Q: and that would be, just for my own thinking that would be for example be communicated through "World of Stahl"?

Yes that is also one of the possibilities although I uhh, talked to the communications manager as i understood she has different ideas how to change some the way that lets say Stahl communicate and also more visible uhh the role of the different function into this vision brining this vision forward. Uhh, and i think this will come with maybe a new website, there will be more new things done, for sure, I'm sure this will be a part of the next communication plan, ?? the internet, or uhh.

Q: Anything else you would like to add?

No i am very pleased with the interviews and yeah, like i said, to me we need to talk more with the suitability functions and uhh, I was always very close to this topic also at Akzo, I was reporting for the Dow Jones sustainability index report. So I uhh, I was very much involved so. Any time, like i said, I wake up

in the morning, this is one of the things that makes me tick. I am always open for that. I am looking forward to read your results.

Appendix II: Interim report

INTERIM ANALYSIS

22-06-2018

My approach is “interpretative”, based on Heracleous and Barrett’s (2001) framework of Discourse and Change in Organizational Research. This entails that:

- Discourse is seen as: communicative action, which is constructive of social and organizational reality;
- Subjects’ social reality is constructed through language as a symbolic medium;
- Medium-term organizational timeframe of a few years; and application at the organizational level;
- The guiding motivation of approach is to gain an in-depth understanding of languages’ role in meaning construction process;
- It has no ideal-type theory of social change, and has a description orientation.

From this angle, the research is conducted by studying internal communicative resources, people’s opinions, and by observations. (1) Internal communicative resources entail the study of language used in PowerPoint presentations, and the company’s quarter-annual magazine. It will be done by

counting frequently-used, relevant concepts in these documents, such as “sustainability”, “eco-products”, “environment”, etc.

(2) People’s opinions will be studied via semi-structural in-depth interviews, cross-hierarchical and cross-departmental throughout four departments:

- Sustainability dept., because of best practices + what is in the pipeline
- R&D, because of on top of new (sustainable) product development
- Production, because they are furthest away from market
- Sales, because they are closest to market

Lastly, (3) the departments are (ideally) observed during meetings, in order to get a better understanding of how people communicate, and which concepts are important. Below, the function of each interview question is elaborated on.

Following on that, the superfamilies, families, and codes are created which I will use in the qualitative method analysing tool Atlas.ti.

NOTE: For the analysis of the directors/managers versus the employees, questions 2, 3, 7, 8, of the directors/managers will be compared to questions 14, 15, 16 of the employees’ questions.

MANAGERS/DIRECTORS INTERVIEWS

Questions to categorise into 33 dragons of inaction (Gifford, 2011)

1. How would you describe the sustainability transition of Stahl?

What kind of change-management strategy has been applied to sustainify?

- How they view the sustainable transition of Stahl:

Which methods have been applied?

- Is it coherent to the other respondents?

2. How do you personally view sustainability?

Discourses of managers

- Do they personally believe sustainability is important?

3. Do you think this view may be influencing the way you manage your team?

Discourses of managers

- How do they communicate this to their team?

Questions to categorise into discourse communicative concepts, story

4. Now I’d like to ask you something about the discourse about sustainability within Stahl. What would be the important concepts, and did you have a certain story that you used to communicate to the staff?

Discourses of managers, practices

- Which terms do they prefer to use?

5. What kind of communicative sources did you use to guide the employees towards more sustainable practices? Why?

Agency, practices

- How do they communicate?

6. What kind of language did you use? How did you come to this kind of language? (Management decision?)

Agency, practices

- Was this discussed internally?

Questions to determine leadership style and implementation

7. Can you describe which leadership style you try to apply? (Are you authoritative, or do you like to create harmony, are you more of a democratic type, high-performance paces, coaching?)

Agency

- Leadership styles

8. How do you think the current way of communicating sustainable practices is having its effects on employees? Would you like to see anything differently?

Effect of discourse and agency

- Measure whether their communication has effect on employees (by comparing the employee interviews)

- Implementation preferences from company.

EMPLOYEES INTERVIEW

Questions to categorise into 33 dragons of inaction (Gifford)

1. How often are you acquainted with sustainability?

Discourse of employees

- How often is sustainability present in organization?

2. Do you do this because it is obligated or because you want to?

- Intrinsic or extrinsic motivation

3. Do you think radical change is necessary for the world to become more environmentally friendly? – Why?

Discourses of employees

- Do they personally believe sustainability is important?

4. Would you say you perceive sustainability as a positive or a negative change for Stahl?

Discourses of employees

- Do they personally believe sustainability is important?

Questions to categorise into discourse communicative concepts, story

5. What are your sustainability related work tasks?

Practices

6. Have these changed over the past 5 years? – In what way?

// What are you currently working on.

Practices

7. Do you talk about sustainability with your co-workers? (What do you talk about?)

Communication - discourse

8. Do you talk about sustainability more often now than 5 years ago?

// Can you describe how you talk about sustainability. Are there certain concepts that keep on coming back? Is there a story that keeps coming back?

Communication - discourse

9. Do you stimulate sustainable behaviour among each other?

Communication - discourse

10. Do you think your sustainable work tasks have affected the organization as a whole? – How? Or Why not?

Discourse

11. Do you consider yourself as an active stakeholder in the process of making Stahl more environmentally friendly? – Why (not)? What about your co-workers?

Discourse

12. How would you rate your personal effort in your job with regard to sustainability? (scale 1-low – low to medium – medium – medium to high - high-5)

Discourse

13. How would you rate your standardized contribution to sustainability within your work domain? (scale 1-5)

Discourse

Questions to determine effect of leadership style and implementation

14. What could stimulate you in actively working towards a more sustainable workplace?

Practices - Agency

15. How does your manager communicate with you when it comes to sustainability?

Agency - Discourse

16. Is there anything your manager can do to motivate you better?

Agency

Atlas.ti coding

Note: Superfamilies are in capital letters, and families are regular. Under these families, the codes will be categorized. The dragons can be found in the literature. Along with the dragons, the drivers will also be analysed. These dragons and drivers are used, in combination with the effect of leadership styles and change-management strategy in order to determine the effect on

employees, therewith being able to answer my main research question. Not all of these dragons will be used, since not all of them will be found in my data collection.

DRAGONS_limitedcognition_ancientbrain
DRAGONS_limitedcognition_ignorance
DRAGONS_limitedcognition_environmentalnumbness
DRAGONS_limitedcognition_uncertainty
DRAGONS_limitedcognition_judgementaldiscounting
DRAGONS_limitedcognition_optimismbias
DRAGONS_limitedcognition_perceivedbehaviouralcontrol/self-efficacy

DRAGONS_ideologies_worldviews
DRAGONS_ideologies_suprahumanpowers
DRAGONS_ideologies_techsalvation
DRAGONS_ideologies_systemjustification

DRAGONS_comparisonwithothers_socialcomparison
DRAGONS_comparisonwithothers_socialnormsandnetworks
DRAGONS_comparisonwithothers_perceivedinequity

DRAGONS_sunkcosts_financialinvestments
DRAGONS_sunkcosts_behavioralmomentum
DRAGONS_sunkcosts_conflictingvalues/goals/aspirations

DRAGONS_discredence_mistrust
DRAGONS_discredence_perceivedprograminadequacy
DRAGONS_discredence_denial
DRAGONS_discredence_reactance

DRAGONS_perceivedrisks_functional
DRAGONS_perceivedrisks_physical
DRAGONS_perceivedrisks_financial
DRAGONS_perceivedrisks_social
DRAGONS_perceivedrisks_psychological
DRAGONS_perceivedrisks_temporal

DRAGONS_limitedbehavior_tokenism
DRAGONS_limitedbehavior_reboundeffect

DRAGONS_DRIVERS_OPENCODE
DRAGONS_OPENCODE

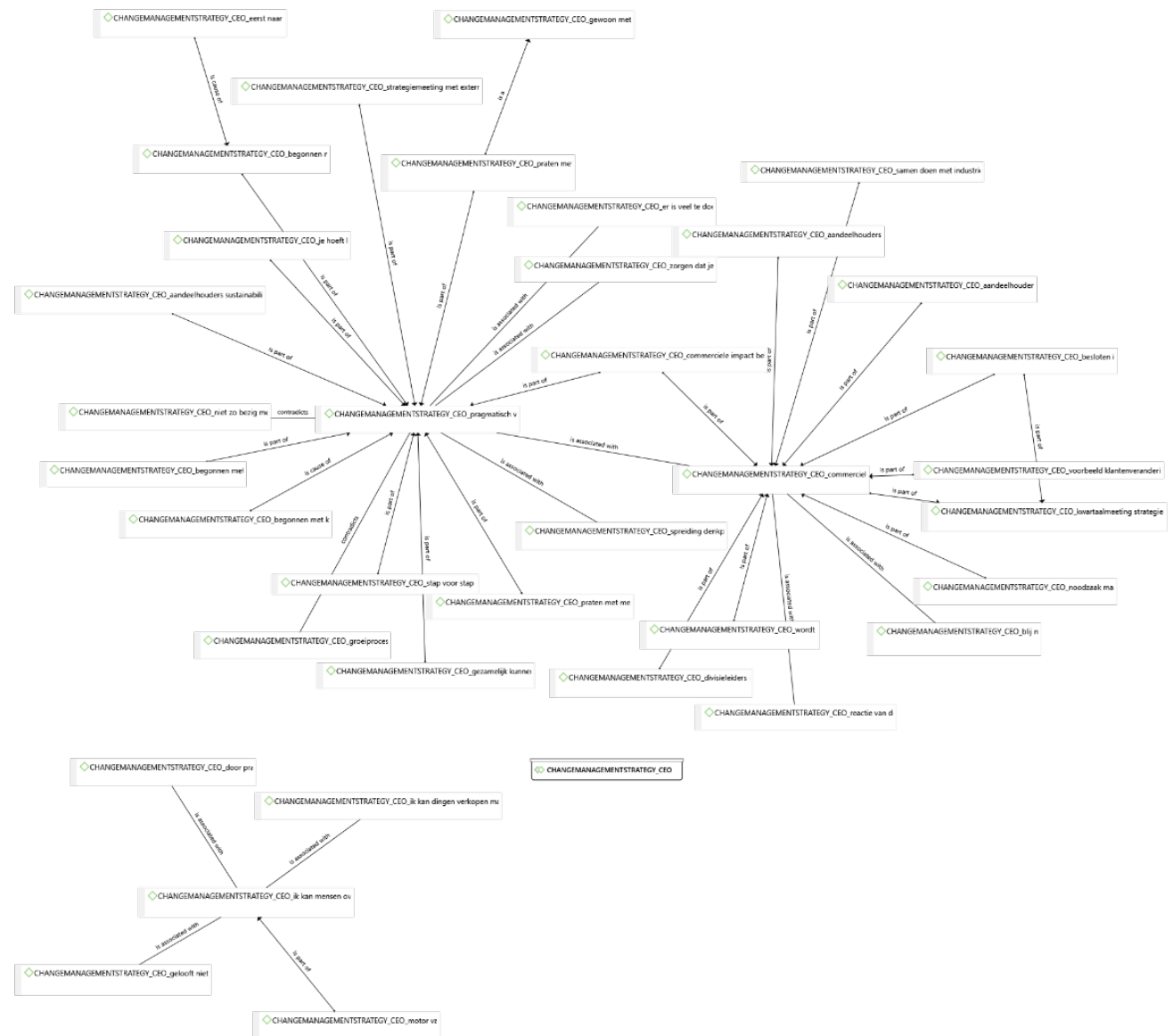
COMMUNICATION_source
COMMUNICATION_symbols
COMMUNICATION_concepts
COMMUNICATION_language
COMMUNICATION_amongcolleagues
COMMUNICATION_changeinfiveyears
COMMUNICATION_frequency
COMMUNICATION_culture
COMMUNICATION_opinion
COMMUNICATION_values
COMMUNICATION_effectonorganization
COMMUNICATION_activestakeholder

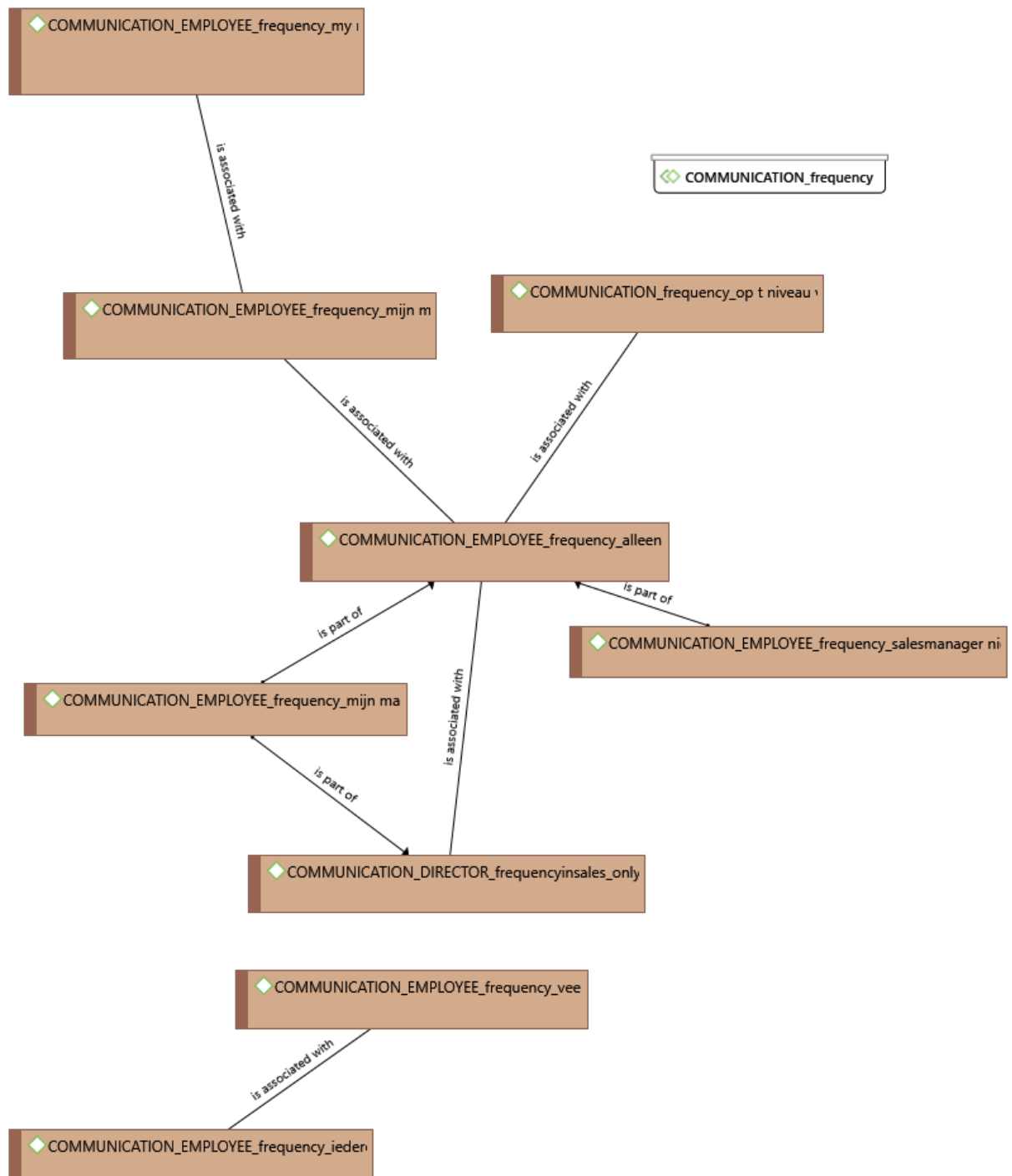
LEADERSHIPSTYLE_coercive
LEADERSHIPSTYLE_authorative
LEADERSHIPSTYLE_affiliative
LEADERSHIPSTYLE_democratic
LEADERSHIPSTYLE_pacesetting
LEADERSHIPSTYLE_coaching
LEADERSHIPSTYLE_effectofleadershipstyle

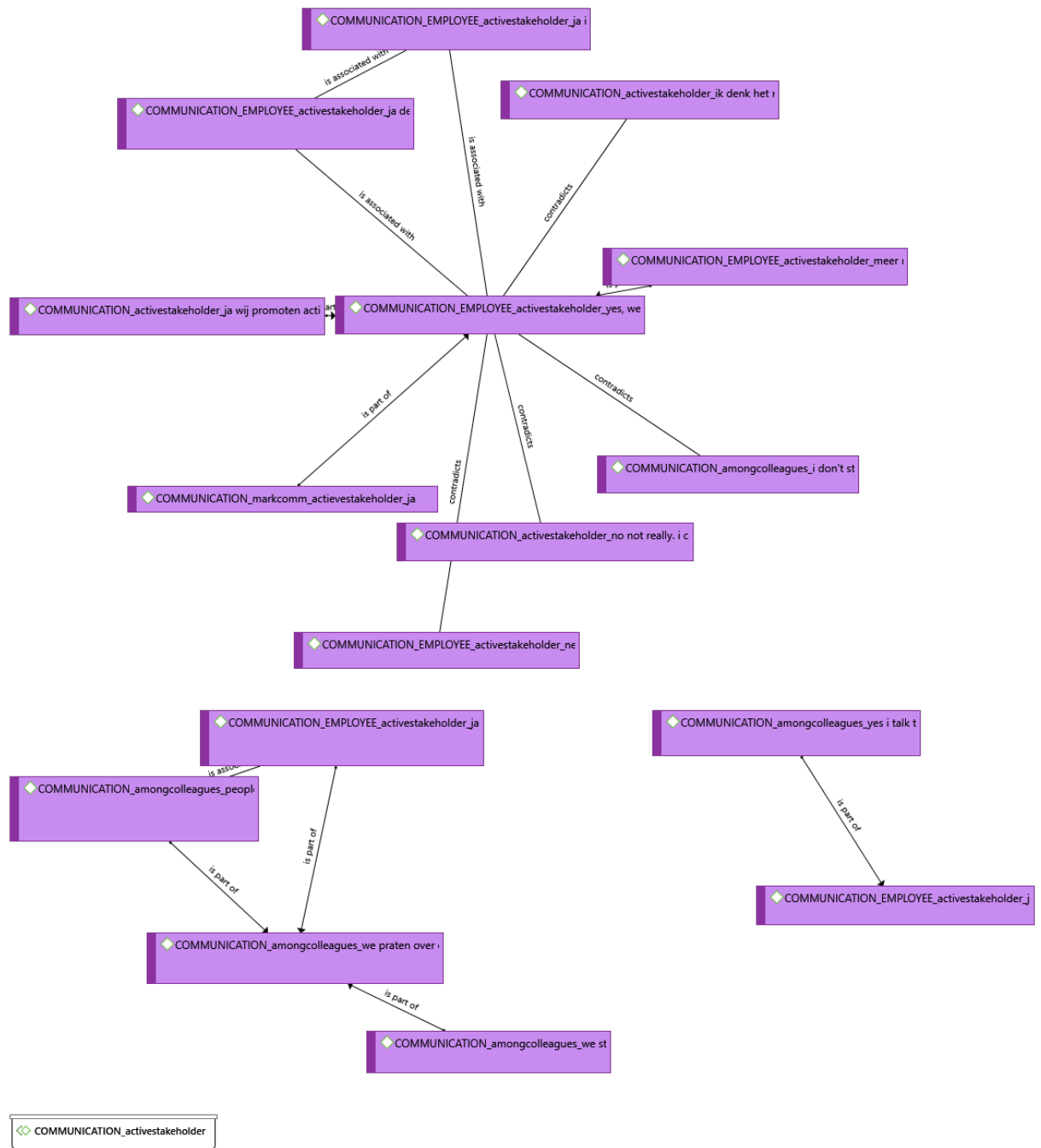
CHANGEMANAGEMENTSTRATEGY_management
CHANGEMANAGEMENTSTRATEGY_ceo
CHANGEMANAGEMENTSTRATEGY_employees
CHANGEMANAGEMENTSTRATEGY_effectofstrategy

PRACTICES_worktasks_stimulate
PRACTICES_worktasks_ratepersonal
PRACTICES_worktasks_ratecontribution
PRACTICES_worktasks_intrinsicallymotivated
PRACTICES_changeintasks
PRACTICES_recommendations

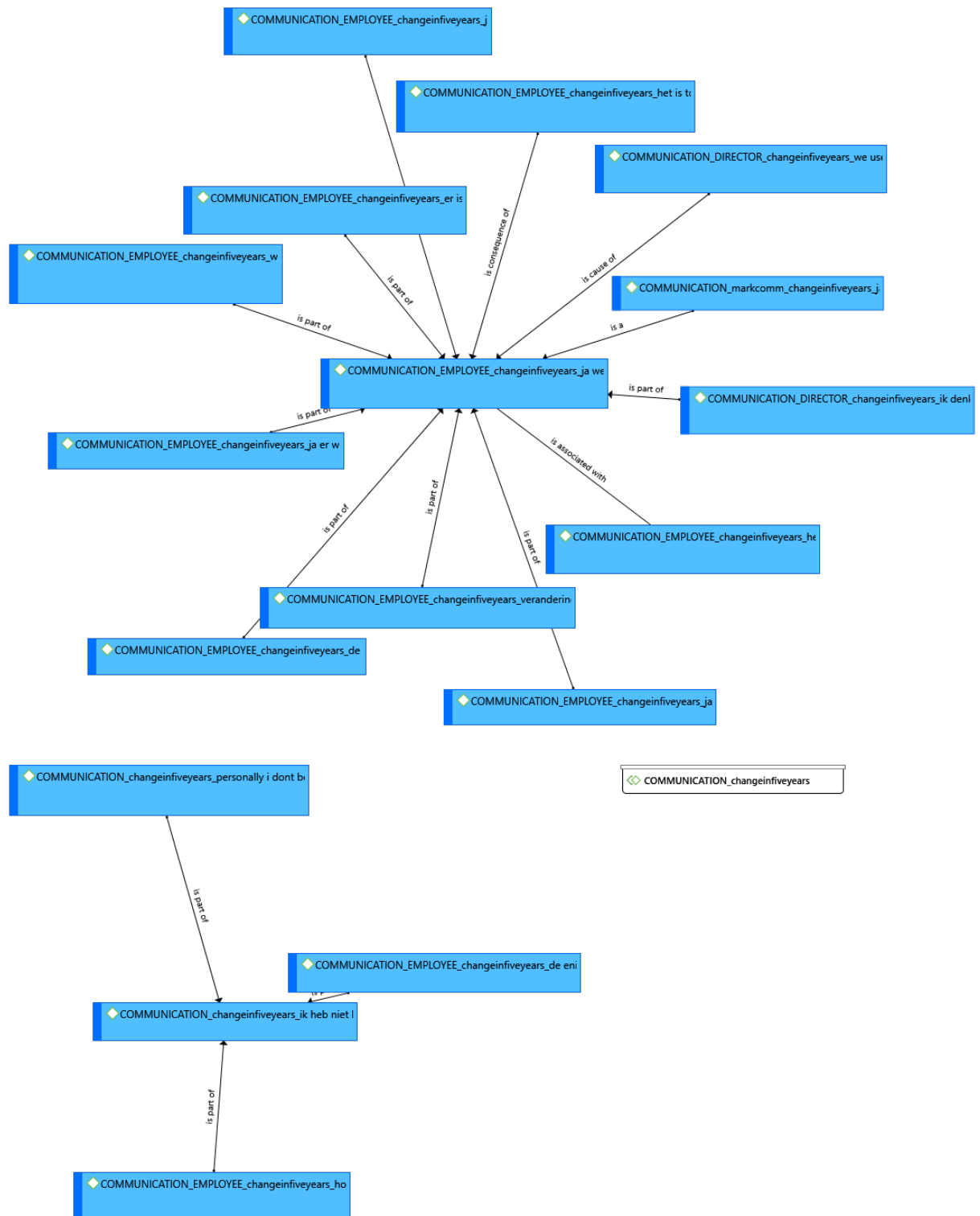
Appendix III: Atlas.ti data

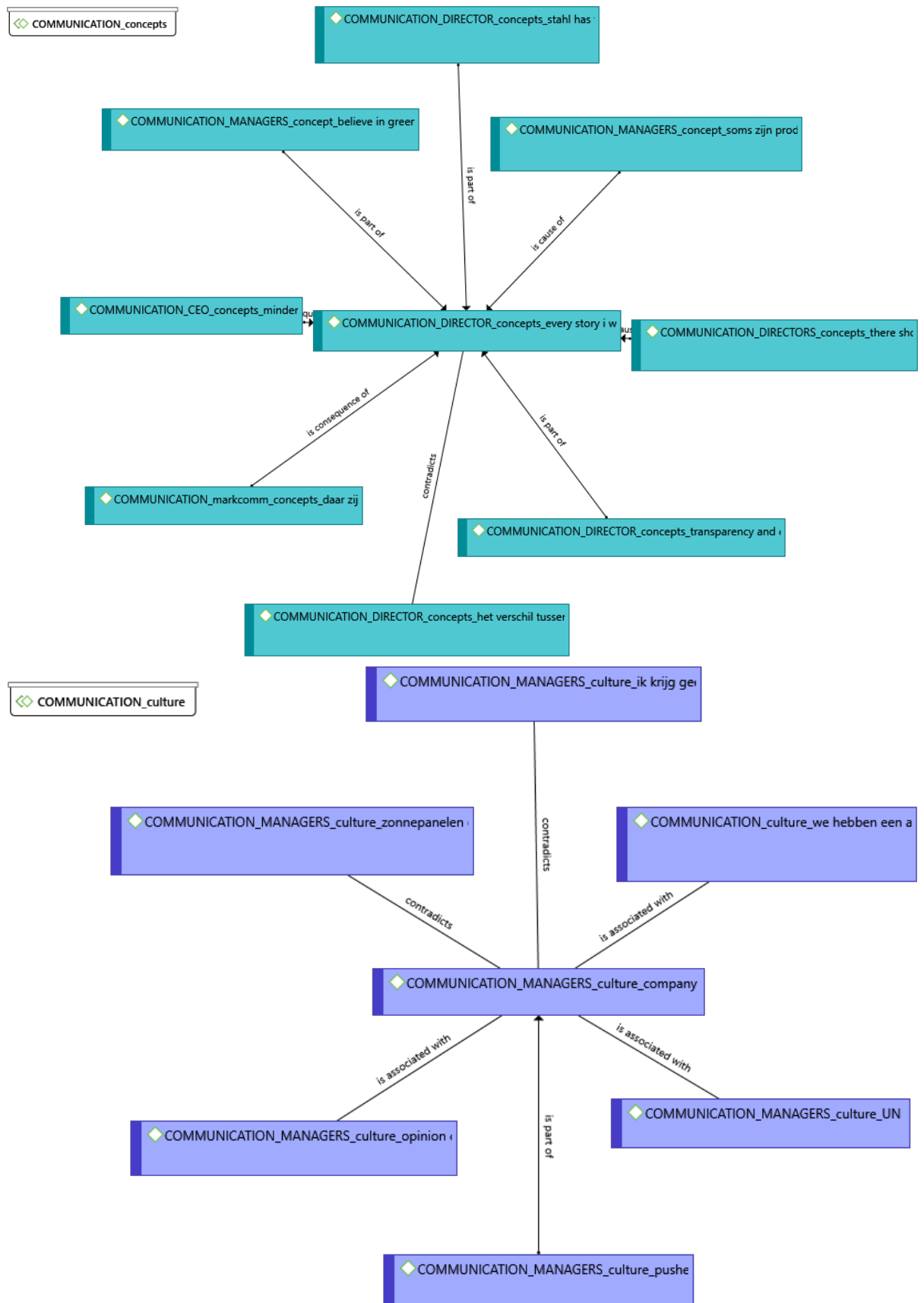


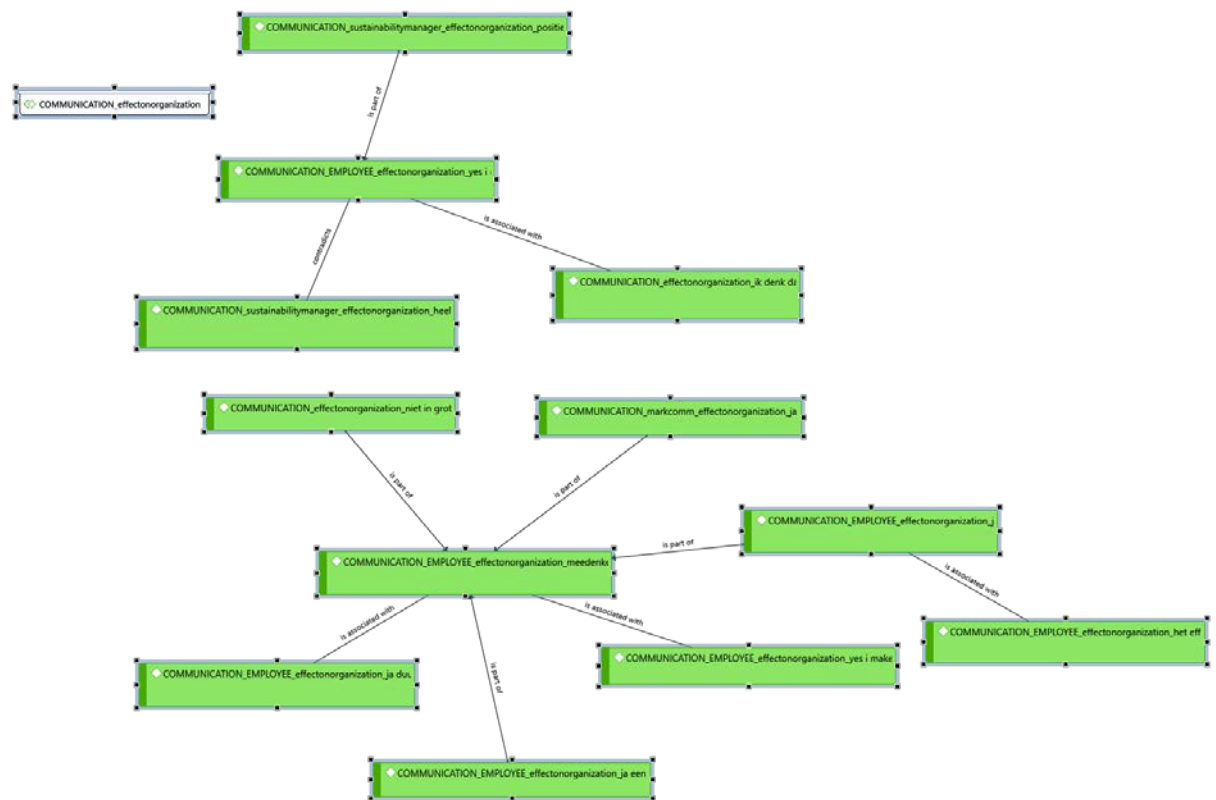


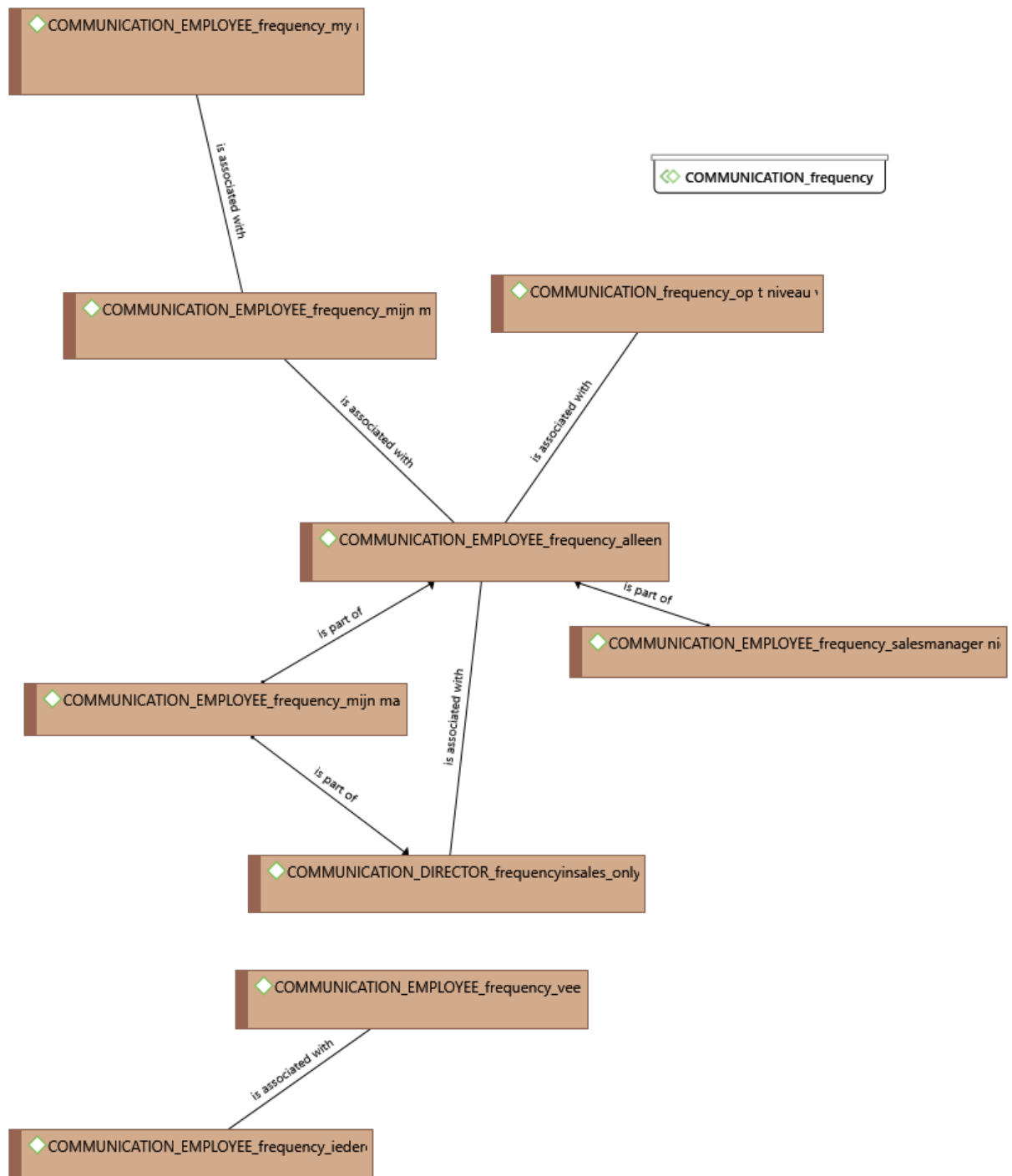


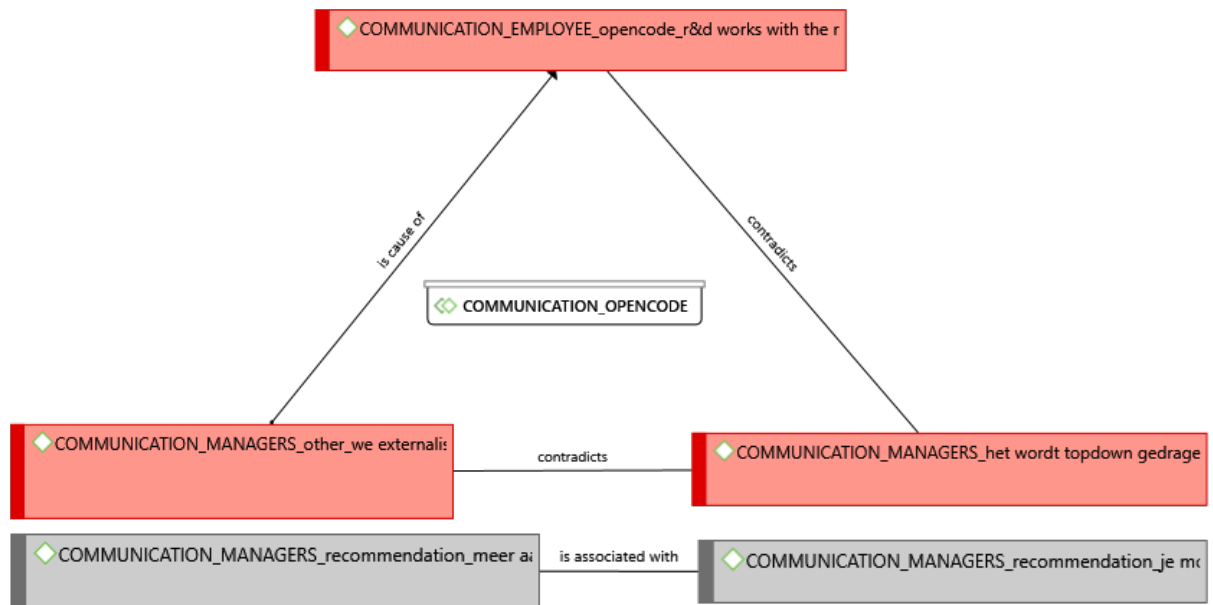


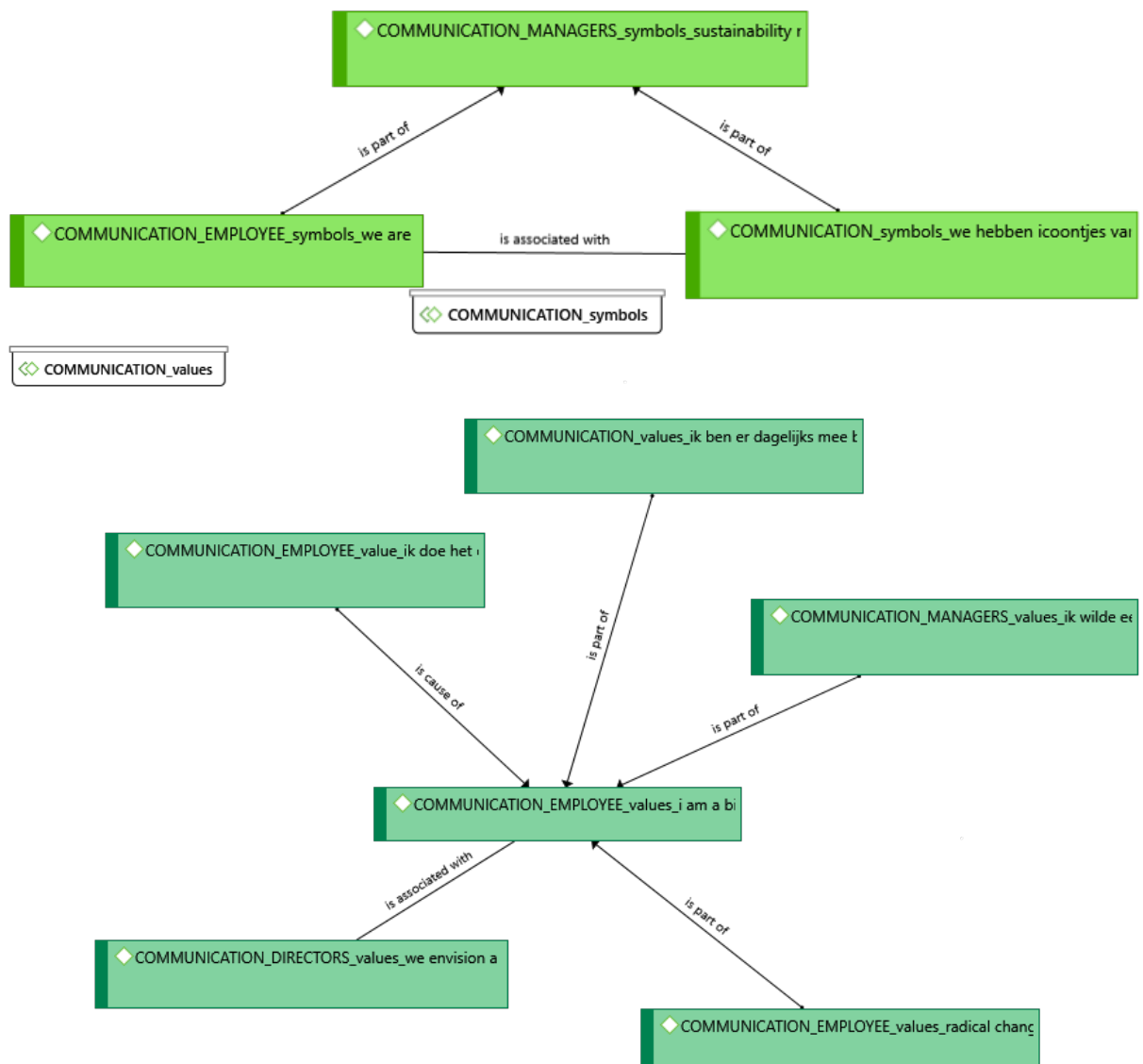












LEADERSHIPSTYLE_authoritative

