

develop

KWARTAALTIJDSCHRIFT OVER
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

Thema Ontwikkeling³ *individu x organisatie x maatschappij*

Mensen en organisaties die begrijpen dat het duurzaamheidsthema een krachtige motor voor innovatie kan zijn, kunnen een actieve rol spelen in het vormgeven van een duurzame samenleving. Hoe kan HRD bijdragen aan leren in de verbinding tussen individu - organisatie - maatschappij?

Gastredactie Frank Lambrechts, Styn Grieten en Luc Verheijen (red.)

Medewerkers Tuomo Alasoini, René Bouwen, Griet Bouwens, Marc Craps Felix Corthouts, Roger Dejaeghere, Ronald E. Fry, Styn Grieten, Friso Den Hertog, Liebrecht Krznic, Joseph Kessels, Frank Lambrechts, Ludo Lathouwers, Eric Lefebvre, Tinne Lommelen, Rob Mannaerts, Rina Marzo, Ingrid Moldevez, Filip Monbaliu, Nantawan Noi Kwantai, Robert van Noort, Steven van Passel, Marijke de Prins, Bram Schalley, Raf Sluismans, Danny Tielens, Philip Vergauwen, Pieterjan van Wijngaarden

JAARGANG 4 **3** HERFST 2008



WELKE ROL KAN MANAGEMENTEDUCATIE SPELEN BIJ HET BEVORDEREN VAN MVO? DEZE VRAAG PAST BIJ DE GROEIENDE BELANGSTELLING VOOR THEMA'S ALS DUURZAME ONTWIKKELING EN BEDRIJFSETHIEK. DE KRITIEK VAN PROGRESSIEVE MANAGERS EN ETHICI OP DE KLASSIEKE BUSINESS SCHOOLS DAT DEZE TE WEINIG BIJDRAGEN AAN DE ONTWIKKELING VAN EEN VERANTWOORDELIJK LEIDERSCHAP, HEEFT BIJ EEN AANTAL OPLEIDINGSINSTITUTEN GELEID TOT EEN ZELFREFLECTIE OP DE WIJZE WAAROP ZIJ HUN TAAK WILLEN VERVULLEN. ZO OOK BIJ TSM BUSINESS SCHOOL, DAT LEIDERSCHAP EN ONDERNEMERSCHAP TEN BEHOEVE VAN INNOVATIE EN DUURZAME ONTWIKKELING ALS MISSIE VOERT.

Maatschappelijk verantwoorde business schools

JOSEPH KESSELS

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een krachtige aanjager van innovatie. De vraag is echter hoe de beleidsvoornemens van business schools vorm krijgen in de concrete uitvoering van MBA-opleidingen en in maatwerkprogramma's voor bedrijven en instellingen.

Deze bijdrage geeft een aantal voorbeelden van hoe een business school een leidende rol kan nemen in het op de agenda plaatsen van duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De vernieuwing van het curriculum en het inrichten van de eigen organisatie op een manier die MVO ondersteunt, zijn echter geen eenvoudige opgaven. Studenten, stafleden en opdrachtgevers zitten nog lang niet op één lijn als het om duurzaam ondernemen gaat. Er is moed voor nodig om een eigen koers te kiezen en deze consequent uit te werken in programma's en bedrijfsvoering. Aan het slot volgen enkele dilemma's die zich hierbij voordoen en mogelijke werkwijzen die een uitweg kunnen bieden.

MOTIEVEN VOOR MVO

Hoewel het thema duurzaamheid op het ogenblik sterk aan belangstelling wint, is de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen niet nieuw.

In de loop der tijd spelen in die aandacht verschillende motieven een belangrijke rol. Op de eerste plaats is er het milieumotief, aangewakkerd door de alarmerende berichten over de klimaatsverandering. Het milieumotief is in veel lan-

Over TSM Business School

TSM Business School is opgericht door de Universiteit Twente en richt zich op de ontwikkeling van leiderschap en ondernemerschap ten behoeve van innovatie en duurzame ontwikkeling. TSM maakt deel uit van @DBS, de Associatie van Nederlandse Academische Business School.

Voor nadere informatie zie: www.tsm.nl

den omgezet in dwingende regelgeving met betrekking tot waterhuishouding, luchtkwaliteit, energieverbruik, gevaarlijke stoffen en recent de CO₂-emissies.

Een tweede motief vormt het reputatievraagstuk. Na de Brent Spar-affaire van Shell zijn bedrijven zich meer dan ooit bewust van het belang van hun reputatie bij het grote publiek. Greenwashing mag dan wel voortkomen uit opportunistische redenen om bij het werven van de klant een groene sier te maken, uiteindelijk blijkt dit vaak het begin van een ommekeer in het denken over duurzaam produceren en dienstverleners.

Kenmerkend voor een kennis-economie is ook het innovatiemotief. Het oplossen van de vraagstukken die MVO met zich meebrengt, vraagt om een onafgebroken keten van slimme vernieuwingen, die een voorwaarde zijn voor het voortbestaan van kennisintensieve organisaties. Deze motieven komen in het vervolg van deze bijdrage wat uitvoeriger terug, vergezeld van implicaties voor de managementopleidingen.

HET MILIEUMOTIEF

De noodzaak om op een andere manier naar ondernemen, produceren en zakendoen te kijken is bijna veertig jaar geleden al beschreven in het rapport van de Club van Rome 'Grenzen aan de Groei' (1972). De belangrijkste en dringendste aanbeveling was: 'Zorg voor condities die zowel de ecologische als economische stabiliteit bevorderen'. Indirect ligt dit rapport ten grondslag aan de strenge milieuwetgeving die in West-Europa in de afgelopen dertig jaar doorgevoerd is. De invloed van deze belangrijke publicatie is nog steeds aanwezig. Het bedrijfsleven heeft zich echter lange tijd afzijdig gehouden, omdat de conclusies vooral gezien werden als een ernstige beperking van de ondernemersruimte. Het begrip 'duurzame ontwikkeling' kreeg voor het eerst een duidelijke invulling door het Brundlandt Rapport (1987) dat in opdracht van de Verenigde Naties verscheen: 'Bevredig de huidige behoeften zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties te beperken om hetzelfde te doen'. In feite is het een pleidooi om op een zodanige wijze te produceren dat je alle problemen die zich daarbij voordoen nu en op deze plaats tot een oplossing brengt. Exporteren van die problemen naar lagelonenlanden en parkeren in de toekomst is vanuit een duurzaamheidsgeachte niet mogelijk.

In deze twee rapporten liggen directe aanknopingspunten voor business schools om managers maar ook zichzelf te stimuleren een andere koers te gaan varen bij het stimuleren van economische activiteiten. Nu lokale overheden strenge wetgeving hebben doorgevoerd op het gebied van milieu en het Kyoto-verdrag van 1997 daar in het bijzonder de wereldwijde handel in CO₂-emissierechten aan heeft toegevoegd, is het milieuvraagstuk praktisch geheel uit de sfeer van de goede doelen gehaald en is het een gegeven randvoorwaarde om in het economische verkeer mee te mogen doen.

De Europese Unie heeft daar onlangs nog de 20-20-20-doelstellingen aan toegevoegd. Deze beogen de uitstoot van broeikasgassen te verminderen met ten minste 20% tegen 2020, evenals de verhoging van de energie-efficiëntie met 20% en een aandeel van duurzame energie van 20% in hetzelfde jaar (EU, 2008). Deze wetgeving en Europese beleidsvoornemens vormen regelmatig de achtergrond van vernieuwingsprojecten die studenten in het kader van hun MBA-opleiding uitvoeren. Het gaat bijvoorbeeld om projecten waarin studenten onderzoeken hoe zij logistieke processen kunnen inrichten zodanig dat zij duurzaamheidsdoelen ondersteunen. Ook op conceptueel niveau werken ze aan de ontwikkeling van strategiemodellen die rekening houden met MVO-perspectieven.

HET REPUTATIEMOTIEF

Het milieuvraagstuk heeft steeds op de voorgrond gestaan bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. De reputatie van de olie-industrie liep grote schade op door de reeks rampen met olietankers en de rel rond de Brent Spar. Er moesten echter eerst grote schandalen plaatsvinden zoals bij Tyco, Arthur Anderson, WorldCom, Enron en Ahold, alvorens maatschappelijk verantwoord ondernemen een ruime betekenis kreeg dan alleen zorgvuldig omgaan met het milieu. Corporate governance, met aandacht voor integriteit, transparantie, fair play en respect, gaat van nu af aan een steeds grotere rol spelen. Het lijkt echter alsof deze affaires nodig waren voordat het roer echt om ging. Het besef dat de burger een grote rol kan spelen bij de reputatie van een onderneming, en daarmee bij het voortbestaan, breekt nu pas echt door.

Juist die debacles in het bedrijfsleven worden vaak direct in verband gebracht met een eenzijdig curriculum van business schools. Swanson en Frederick (2003) legden in hun artikel *Are business schools silent partners in corporate crime?* als eersten de verbinding tussen het immorele gedrag van topmanagers en de invloed van business schools. De auteurs houden een krachtig pleidooi voor de opname van thema's als ethiek, maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid in het leerplan. Bennis en O'Toole (2005) schreven een scherpe analyse van het beperkte, veelal eenzijdig wetenschappelijke curriculum van business schools, dat voornamelijk gericht is op korte termijn winstmaximalisatie, wat ten koste gaat van de aandacht voor de morele ontwikkeling van managers. Mintzberg (2004) ontwierp een nieuw curriculum voor business schools dat niet langer gebaseerd is op wetenschappelijke vakdisciplines, maar op relevante werkgebieden en mindsets: het managen van de omgeving, de organisatie, mensen en relaties, verandering, en van jezelf. Het MBA-huis van TSM Business School is in de afgelopen jaren volledig geherstructureerd op basis van deze uitgangspunten van Mintzberg. De grote nadruk op persoonlijke ontwikkeling ondersteunt het belang van het kunnen omgaan met morele en ethische dilemma's en is een erkenning dat de persoonlijkheid van de leidinggevende zijn of haar belangrijkste managementinstrument is.

Het reputatiemotief heeft recent nog een nieuwe implicatie gekregen. Er valt een kentering waar te nemen in de ambities van jonge professionals die kiezen voor managementdevelopmentactiviteiten. Voor hen zijn de kwartaalcijfers van een ander niet langer een vanzelfsprekende drijfveer om zich uit de naad te werken. Velen willen uitdrukkelijk werk maken van de invulling van een vorm van leiderschap die zich rekenschap geeft van duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er dient zich een nieuwe generatie aan die verschil wil maken, betekenisvol werk wil verrichten en daarbij nadrukkelijk kijkt naar de reputatie van een bedrijf of instelling op het gebied van MVO. In de strijd om schaars talent gaat de reputatie op het gebied van duurzaamheid een cruciale rol spelen bij het aantrekken van een nieuwe generatie professionals. Opmerkelijk is ook dat deze

kritische doelgroep opportunistische greenwashing praktijken snel doorprijkt en vooral op zoek is naar aantrekkelijke partners en gelijkgestemden die verantwoord ondernemen vanuit een intrinsieke motivatie.

Dit reputatiemotief heeft een grote invloed op het curriculum van een moderne business school. Reputatiemanagement is een nieuw begrip geworden dat de prestaties van een onderneming, juist ook op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, onder de aandacht brengt. Een sterke reputatie op het gebied van MVO helpt bij het aangaan van zakelijke relaties, het vinden van financiering en het werven van nieuwe medewerkers.

HET INNOVATIEMOTIEF

Om een rol te kunnen spelen in een kenniseconomie zal een land voortdurend moeten verbeteren en radicaal vernieuwen. Echter louter de drijfveer om tot de top van innovatieve landen te willen behoren is op zich geen krachtige aanjager voor innovatie. Innovatie en slimheid komen veelal voort uit urgente vraagstukken, gecombineerd met gepassioneerde nieuwsgierigheid. MVO zou wel eens die combinatie van factoren kunnen opleveren die voor een innovatieve kenniseconomie van groot belang zijn. Het recente rapport van het Innovatieplatform (2008) *Nederland in de wereld*, legt uitdrukkelijk de verbinding tussen duurzaamheid en de mogelijkheden voor innovatie. Nederland kan een voortrekkersrol vervullen op het gebied van energiebeheer, waterbeheer, CO₂-opvang en het ontwerp van duurzame producten. Het toenemende tekort aan grondstoffen en de prijsverhogingen die daarmee gepaard gaan en het toenemende bewustzijn van de burgers, ondernemers en bestuurders als het gaat om duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, spelen hierbij een belangrijke rol.

Inmiddels zijn er veel succesvolle voorbeelden te zien waarbij de MVO-doelstellingen het vertrekpunt vormen voor geslaagde innovaties. Zo zien we naast spectaculaire energiereducties, de bouw van windenergieparken, afvalverbrandingsinstallaties die steeds belangrijker energieproducenten worden, boeren die energie opwekken uit biomassa, de samenwerking tussen petrochemie en tuinbouw bij de

opvang en verwerking van CO₂, ICT-bedrijven die fungeren als warmteleveranciers (het restproduct van de koeling van computersystemen in hun datacenters) en bijvoorbeeld de ontwikkeling in biologisch afbreekbare verpakkingen. Zo blijkt klimaatverandering in combinatie met de stijgende olie- en grondstofprijzen een krachtige impuls voor innovatie.

Het lijkt alsof er rond MVO een omslagpunt aan het ontstaan is van zorgelijk doemdenken naar een perspectief op ongekende kansen en mogelijkheden. De publicatie van de Nationale Postcodeloterij (januari 2008) *Het Vershil*, het nummer *Kapitalisme* van Slow Management (zomer 2008), en de IBM-advertentiebijlage *Innovatie Duurzaamheid* bij NRC Handelsblad (juli 2008), geven samen een opmerkelijk optimistisch beeld over de opbrengsten van MVO als het gaat om kennisontwikkeling, innovatie en economische vooruitgang.

Bij de combinatie duurzaamheid en innovatie zal het Cradle to Cradle (C2C-)concept veel toepassing vinden. De gedachte is dat in principe elk product in de vorm van afval als voedsel moeten kunnen dienen voor de toekomst (McDonough & Braungart, 2002). Dat betekent dat producten ofwel biologisch afbreekbaar moeten zijn, hergebruikt moeten kunnen worden, of energie moeten opleveren bij verbranding. Deze C2C-beginselen vormen krachtige stimulansen voor innovatie.

In de MBA-programma's werken studenten aan innovatieprojecten die uitgaan van deze C2C-ontwerpregels en die direct gericht zijn op het verminderen van energieverbruik, verlenging van levensduur, terugdringen van gewicht, verhogen van de recyclebaarheid, verminderen of hernieuwbaar maken van verpakking, en het terugdringen van het gebruik van giftige stoffen. De vindingrijkheid die hiermee gepaard gaat, geeft nieuw elan, een gevoel van relevantie en is vooral fun. Door combinaties van action research en action learning leggen de deelnemers in de opleiding verbanden met hun werkpraktijk en hun eigen opvattingen en overtuigingen. Deze persoonlijke betrokkenheid en actiegerichtheid geven niet alleen diepgang aan de leertrajecten, maar leveren ook veel plezier op in de samenwerking.

DE ROL VAN MANAGEMENTEDUCATIE BIJ MVO

Het integreren van het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen in een curriculum van een business school vindt niet alleen plaats in de open managementopleidingen, zoals de MBA-programma's, maar ook in de maatwerkprogramma's die in samenwerking met een specifieke opdrachtgever tot stand komen.

Het is TSM gelukt om in het MBA-huis een grote curriculumhervorming door te voeren, waarin de vijf domeinen en mindsets van Mintzberg (2002) (omgeving, organisatie, verandering, mensen en relaties, en jezelf) de basisstructuur vormen. Een belangrijk onderdeel van het curriculum vormen de innovatieopdrachten. Hierin werken de studenten groepsgevoels en individueel aan projecten die op een of andere manier moeten voldoen aan de MVO-uitgangspunten en de eerder genoemde ontwerpregels voor innovatie. Bij een business school met een sterk technische achtergrond zoals TSM, dat opgericht is door de Universiteit Twente, bestaat de kans dat deze innovatieprojecten een overwegend technologisch karakter krijgen. De school staat nu voor de uitdaging om een stap verder te gaan en de innovatie ook betrekking te laten hebben op thema's als samenwerking tussen disciplines en stakeholders, het verhogen van integriteit en transparantie, het bevorderen van gelijke kansen, en het tegengaan van discriminatie op basis van leeftijd, geslacht, seksuele geaardheid of religie. Aangezien een groot aantal studenten werkt in organisaties met mondiale partners in een diversiteit van culturen, komen ook dilemma's op het gebied van omkoping, afpersing, dwangarbeid, kinderarbeid en slavernij hoger op de agenda te staan (Cramer, 2005). Dit zijn thema's die onlosmakelijk tot de MVO-doelstellingen horen en veel verder gaan dan het verminderen van de broeikasgassen. Het leidt tot een helder inzicht dat in een mondiale marktplaats de manieren van zakendoen, met het milieu omgaan en samenleven elkaar sterker beïnvloeden dan ooit gedacht werd.

De medewerkers van TSM Business School hebben onlangs gezamenlijk *The Principles for Responsible Management Education* van het United Nations Global Compact Office (2007) onderschreven. Het betreft een nadrukkelijke waardeoriëntatie die tot uitdrukking moet komen in een transparante

werkwijze ten aanzien het opleiden van een toekomstige generatie leidinggevendend die zich inzet voor een duurzame en maatschappelijk verantwoordelijke manier van bedrijfsvoering. Het zijn in feite toegespitste MVO-principes voor managementopleidingen. De uitgangspunten van Global Compact liggen eraan ten grondslag en hebben betrekking op het actief bevorderen van de mensenrechten, rechten van werknemers, milieubescherming, en het tegengaan van corruptie.

TSM Business School heeft van oudsher een sterke verbinding met de bouwwereld en de daaraan gelieerde bedrijven. Dat biedt de mogelijkheid om niet alleen in de MBA voor de Bouw, maar ook in de in-companyprogramma's nauw aan te sluiten bij de initiatieven van de bouwwereld op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hier liggen niet alleen ruime mogelijkheden om de MVO-doelstellingen in de leiderschapsprogramma's krachtig te ondersteunen, het zou zelfs een gemiste kans zijn om het niet te doen. Een belangwekkend voorbeeld is de intentieverklaring van de bouwbedrijven BallastNedam, BAM, Dura-Vermeer, Heijmans, Strukton, TBI, VolkerWessels om zich gezamenlijk in te zetten voor maatschappelijke verantwoordelijkheid, integriteit & betrouwbaarheid, transparantie en duurzaamheid (Bouwend Nederland, 2008). Hier ligt een vanzelfsprekende opdracht voor een business school om in het leiderschapscurriculum daadwerkelijk vorm te geven aan deze voornemens en behulpzaam te zijn bij het toepassen van deze beleidsintenties in de dagelijkse praktijk. Het lijkt alsof de business school steeds voorloper en wegbereider moet zijn op het gebied van MVO en duurzaamheid. Maar ook opdrachtgevers vervullen die rol. Een progressief energiebedrijf en een raadgevend ingenieursbureau stelden zelfs als voorwaarde dat MVO deel zou uit moeten maken van hun nieuwe leiderschapsprogramma's.

DILEMMA'S VAN DE BUSINESS EDUCATIE

Het lijkt alsof er op het ogenblik een grote consensus bestaat omtrent de noodzaak om ook in de wereld van de business-educatie te werken aan duurzaamheid en MVO-thema's. Maar grote organisaties en opdrachtgevers, zelfs die officieel een MVO-beleid presenteren, aarzelen bij het vormgeven

van een concrete invulling daarvan in hun managementdevelopmentprogramma's. De implicaties komen dan wel erg dichtbij. Ook hier zien we regelmatig een zelfde soort tegenstelling als bij de burger die MVO vanzelfsprekend vindt, maar die als consument daar weinig last van wil ondervinden. Hier ligt bij uitstek een taak van een business school om een vorm van partnerschap te ontwikkelen waarin het werken aan MVO een aantrekkelijke en uitdagende onderneming wordt. Het aantal succesvolle voorbeelden groeit.

Ook de deelnemers aan de open programma's zijn verdeeld: sommigen kiezen bewust voor MVO-thema's, anderen vinden het soft, romantisch en niet passend bij de harde businessrealiteit zoals zij die dagelijks ervaren. Sommige studenten zijn zelfs niet op de hoogte van het officiële MVO-beleid van hun onderneming, of hebben al ondervonden dat dit in de dagelijkse werkelijkheid geen rol van betekenis speelt en zeker geen aanmoediging krijgt.

De staffleden van de school zijn ook verdeeld. Sommigen willen uitdrukkelijk een eigen MVO-gezicht laten zien en verwachten dat een business school zich daarvoor inzet en helder kleur bekent. Anderen spreken uit dat hun klant niet op MVO zit te wachten en vooral behoefte heeft aan harde managementinformatie en krachtige modellen op het gebied van marketing, finance, strategie en internationaal recht. Het op de voorgrond plaatsen van MVO zou in hun ogen als bevoogdend overkomen en de relatie met de opdrachtgever in gevaar brengen.

Uit deze grote tegenstellingen binnen organisaties, deelnemersgroepen en docenten valt af te leiden dat de duurzaamheidsdoelstellingen nog lang geen gemeengoed vormen. Er zijn ondernemers die volledig om zijn en al hun activiteiten in dienst stellen van het MVO-denken. Zij ervaren grote voordelen, boeken aanmerkelijke voorsprongen, besparen aanzienlijk op hun bedrijfskosten, bouwen aan een sterke reputatie en laten een gestage groei zien in hun winstcijfers. Het kost hen weinig moeite om nieuwe mogelijkheden te zien en zij ervaren het MVO-denken als een basisvoorwaarde om mee te mogen doen in het economische verkeer. Het lijkt

alsof zij een grondhouding ontwikkeld hebben die volledig ingesteld is op innovatie, waarbij hun diepgevoelde duurzaamheidsstreven als een permanente ideeëngenerator werkt.

Tegelijkertijd zijn er managers die zo gebukt gaan onder de druk van de korte termijn performance-indicatoren en opgelegde kwartaalcijfers dat geen enkel initiatief op het gebied van duurzaamheid, laat staan MVO, een kans van slagen heeft. Elke stap die afwijkt van de gebaande paden werkt in hun ogen kostenverhogend, gecombineerd met een zeer onzeker uitzicht op resultaat.

Hier ligt bij uitstek een taak voor een business school om persoonlijke overtuigingen te helpen onderzoeken, aantrekkelijke voorbeelden te laten zien, onvermoede talenten aan het licht te brengen, het vertrouwen in het eigen kunnen te versterken en binnen de veilige omgeving van een leertraject nieuwe succeservaringen te laten opdoen.

Om deze tegenstellingen te kunnen overbruggen, zal het team van een business school ook hard moeten werken aan de eigen ontwikkeling op dit gebied. TSM heeft zich de afgelopen jaren systematisch laten inspireren door voortrekkers uit te nodigen op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. In 2007 stond het jubileumcongres van TSM geheel in het teken van *The responsible firm for sustainable development*, waar Jeremy Rifkin (2004, 2005) en Nancy Adler (2002) als hoofdsprekers optraden. In 2008 organiseerde TSM masterclasses in samenwerking met Michael Braungart (McDonough & Braungart, 2002), Anne-Marie Rakhorst (2007), Pieter Winsemius (2008) en Jan Jonker (2002). De inbreng van deze opinieleiders en vernieuwers leverde niet alleen nieuwe inzichten en inspiratie voor de deelnemers van buiten, maar had ook effect op de medewerkers van de business school. Het thema duurzaamheid is niet langer een inhoudelijk thema van een opleidingsprogramma. Het besef groeit dat zoiets pas echt betekenis krijgt als MVO ook in de dagelijkse organisatie van de business school een rol speelt. Stapsgewijs komt dit tot uitdrukking in de manier waarop de school haar gebouw gebruikt, de contacten met leveranciers onderhoudt, het wagenpark beheert, de huisbankier kiest, en zich voorbereidt op de toekomstige kantoorhuisvesting.

TOEKOMSTPERSPECTIEVEN

Het is ontegenzeggelijk dat Al Gore's film *An inconvenient truth* een enorme invloed heeft gehad op het brede bewustzijn van de opwarming van de aarde en de noodzaak om duurzaam te produceren. De aandacht voor People, Planet, Profit – ik spreek liever over Prosperity – is in korte tijd enorm gegroeid. MVO is echter niet uitsluitend een technologisch probleem dat ingenieurs voor ons gaan oplossen. Het is op de eerste plaats een leiderschapsvraagstuk dat om innovatieve ondernemers vraagt. Een business school die leiderschap en ondernemerschap ten behoeve van innovatie en duurzame ontwikkeling in haar missie heeft staan, zal heldere opvattingen moeten hebben over hoe de 3 P's op een realistische manier in balans kunnen komen, en hiervoor in samenwerking met deelnemers en partners de mogelijkheden moeten verkennen. Deze opvattingen komen niet alleen tot uitdrukking in het curriculum van de managementopleidingen, maar vormen ook het uitgangspunt voor het organiseren en inrichten van de eigen bedrijfsvoering.

Een lastig punt is dat je maatschappelijke verantwoordelijkheid niet kunt faken. Kritische medewerkers, studenten en opdrachtgevers prikken windowdressing en greenwashing onmiddellijk door. Je krijgt ook geen innovatieve ideeën hoe deze thema's in de praktijk aan te pakken door louter en alleen te concluderen dat het een interessante trend is die je wel moet volgen. Om echte vorderingen op dit terrein te kunnen maken is er een vorm van creatieve onrust nodig: een diepgevoeld urgent probleem in combinatie met een gepassioneerde nieuwsgierigheid naar hoe het anders kan. Je kunt immers niet slim zijn tegen je zin.

Het is evident dat business schools het MVO-thema niet langer kunnen negeren. Sommige zullen er werk van maken omdat geëngageerde medewerkers en studenten het een voorwaarde vinden om zich duurzaam aan de school te verbinden. Andere zullen cursussen op dit gebied gaan aanbieden, al is het maar omdat het goed staat voor de reputatie. De keuze van business schools voor duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen maakt een kentering door van idealisme naar een goed

begrepen eigenbelang, tot economische voorwaarde om mee te mogen blijven doen.

De grote vraag zal echter blijken welke opleidingsinstituten tijdig de noodzakelijke expertise kunnen ontwikkelen om voor hun studenten en opdrachtgevers gezaghebbende partners te zijn bij het vormgeven en uitwerken van een realistisch MVO-beleid. Het gaat niet alleen om hebben van goede ideeën, maar vooral ook om de bekwaamheid om persoonlijke groei op dit terrein te faciliteren en belangentegenstellingen te helpen overbruggen. Het vraagt om een specifieke ontwerperskwaliteit om leertrajecten zodanig vorm te geven dat die niet alleen ruimte bieden voor persoonlijke ontwikkeling, maar ook uitdagen om nieuwe inzichten en leerervaringen om te zetten in daadwerkelijke innovatieprojecten binnen de eigen organisatie. Een MVO-geïnspireerde business school combineert expertise op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid met de bekwaamheid om een leven lang leren op een aantrekkelijke manier in de dagelijkse werkpraktijk vorm te geven.

De vraagstukken die gepaard gaan met duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid vragen om innovatief ondernemerschap. Overheidsbeleid en wetgeving zullen de afstand tussen voorlopers en volgers alleen nog maar vergroten. Van professionals op het gebied van businesseducatie vraagt dit een visie en vakmanschap hoe hierbij een rol te spelen. Doen alsof helpt niet. Het gaat om serieus spel in een authentieke voorstelling.

Prof. Dr. Joseph W.M. Kessels is hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente en was van 2006-2008 Dean van TSM Business School. Hij is lid van Kessels & Smit The learning company.
kessels@kessels-smit.nl

LITERATUUR

- Adler, N. J. (2002). *From Boston to Beijing. Managing with a worldview*. Cincinnati Oh.: Thomson Learning.
- Bennis, W.G. & O'Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*. May, 9p. Reprint: R0505F.
- Bouwend Nederland (2008). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. www.bouwendnederland.nl/contenttypes/Dossiers/Dossier76.aspx?Source=http%3a%2f%2fwww.bouwendnederland.nl%2fweb%2fthemas%2fInnovatie%2fPages%2fdefault.aspx.
- Brundlandt Rapport (1987) *Our common future*. www.worldinbalance.net/pdf/1987-brundtland.pdf (retrieved May 1, 2008).
- Club of Rome, Meadows, D., Meadows, D., Randers, J. & Behrens, W.W. (1972). *The Limits to growth: a global challenge*. Potomac Associates.
- Cramer, J. (2005). *Duurzaam ondernemen uit en thuis*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Europese Unie (2008). *Parlementsleden reageren overwogen positief op de klimaatsvoorstellen Barosso*. [/www.europarl.europa.eu/news/public/story_page/064-19297-022-01-04-911-20080121STO19278-2008-22-01-2008/default_nl.htm](http://www.europarl.europa.eu/news/public/story_page/064-19297-022-01-04-911-20080121STO19278-2008-22-01-2008/default_nl.htm).
- Innovatieplatform (2008). *Nederland in de wereld*. [www.innovatieplatform.nl/html/Innovatieplatform/document_download.cfm?doc=488EB0B8-C95A-B942-7FB5ED3D5D4CA38C.PDF&doc_name=Nederland in de wereld](http://www.innovatieplatform.nl/html/Innovatieplatform/document_download.cfm?doc=488EB0B8-C95A-B942-7FB5ED3D5D4CA38C.PDF&doc_name=Nederland%20in%20de%20wereld) (bijlage 2)
- Jonker, J. (2001). *AA 1000 standaard. Richtlijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- McDonough, W. & Braungart, M. (2002). *Cradle to Cradle. Remaking the way we make things*. North Point Press.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, maar dan echte. Over de zachte praktijk van het managen en de vorming van managers [Managers not MBA's]*. Schiedam: Scriptum.
- Rakhorst, A.-M. (2007). *Duurzaam ontwikkelen, een wereldkans*. Schiedam: Scriptum.
- Rifkin, J. (2004). *The hydrogen economy*. New York: Polity Press.
- Rifkin, J. (2005). *De Europese droom*. Amsterdam: Business Contact
- Swanson, D.L. & Frederick, W.C. (2003). Are business schools partners in corporate crime? *JCC*, 9, 24-27.
- United Nations Global Compact (2007). *The principles for responsible management education*. www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/academic_network/index.html.
- Winsemius, P. (2008). *Mensenwerk*. In *Het Verschil*. Amsterdam: Nationale Postcode Loterij.