

Business schools: Waar is de ideologie?

door Koen Bunders

13 september 2008

Business schools: waar is de ideologie?

De mens, met haar bedrijvigheid, streeft naar eenzijdige waarden met vernietigende gevolgen. 'Business As Usual' is niet langer gewenst. Business schools wijzen onvoldoende op ideologie, ofwel welk soort problemen we met bedrijfskundige kennis willen oplossen en hoe.

Om aan te geven of er een spanningsveld bestaat tussen bedrijfskundige wetenschap en management praktijk, is het goed om eerst te kijken wat de rol van bedrijven is en wat de omgeving van hen verlangt. Daarmee kunnen we iets zeggen over de kwaliteit (fit) tussen de kennis, kunde en zienswijze die in de 21^{ste} eeuw van bedrijfskundigen verlangd wordt en zoals deze wordt onderwezen op de vele internationale business schools. Dit essay beschrijft waar we naar streven en wat we in dat streven vergeten. Het vervolgt te kijken naar waar dit toe leidt en waarom verandering noodzakelijk is. Tot slot zoomt het in op de rol en verantwoordelijkheid van het bedrijfskundig wetenschappelijk onderwijs.

Een onderneming kan worden gezien als een doelgericht samenwerkingsverband, bestaande uit een coalitie van meerdere (groepen van) participanten [Douma 2004]. Welke doelen dient een onderneming na te streven? Snel na oprichting van een onderneming verandert vaak de specifieke oorspronkelijke doelstelling naar een meer algemene doelstelling van *levensvatbaarheid*. De onderneming wil vooral blijven bestaan en zoekt afgeleide doelen die het algemene doel van continuïteit dienen.

Efficiency en maximalisatie van winst lijken in praktijk en in business schools het dogma te zijn om de kans op een lang leven voor bedrijven te vergroten. Het wordt echter steeds beter zichtbaar dat een dergelijke strategie alles behalve duurzaam kan zijn.

In de literatuur over doelstellingen wordt onderscheid gemaakt tussen sociale levensvatbaarheid enerzijds en economische levensvatbaarheid anderzijds, elk met hun eigen onderliggende doelen. Economisch gaat het om doelen als groei, rentabiliteit, solvabiliteit, onafhankelijkheid en flexibiliteit. Maatschappelijk gaat het om acceptatie van de onderneming door maatschappij en individu. Een dergelijke ordening is symptomatisch voor het of/of denken: óf een onderneming streeft winstmaximalisatie na, óf zij kiest voor een maatschappelijk verantwoorde, duurzame strategie, zo lijkt zonder uitzondering de vooronderstelling te zijn. We leren onszelf aan dat het hier om een *zero sum game* gaat: de winst van het een kan alleen bestaan wanneer het ander verliest. Dit denken snijdt onze creativiteit af van de oplossingen die er in dit tijdvak nodig zijn.

Als uiting van het zero sum denken zien we in studieboeken nog dat het de opdracht van de onderneming is om het milieu *zo min mogelijk* aan te tasten [Douma, 2004]. Hieruit spreekt de aanname dat bedrijvigheid het milieu *altijd* in meer of mindere mate zal aantasten en dat het onze opdracht is om zo efficiënt mogelijk te zijn. In streven naar efficiency zit geen kwaliteit, het is afhankelijk waarin je efficiënt probeert te zijn. Iets slechts heel efficiënt uitvoeren leidt tot heel veel slechts. Dus, minder slecht is niet goed [Braungart 2002].

Naast streven naar efficiency, streven we naar groei. Maar, 'meer' is niet altijd 'beter'. Niet elke stijgende grafiek weerspiegelt vooruitgang. Als het om de economie gaat, lijkt er geen onderscheid te zijn: elke groei is goed nieuws [Kamp 2000]. Economische groei wordt uitgedrukt in het bruto nationaal product (BNP). Het BNP telt alle formele economische activiteiten gewoonweg bijelkaar op, zonder onderscheid te maken tussen positieve en negatieve

bedrijvigheden. Kijk naar het voorbeeld van de olietanker Erika die enkele jaren geleden voor de Franse kust schipbreuk leed. Deze olieramp verhoogde het BNP omdat er economische activiteiten noodzakelijk waren om de besmeurde stranden op te ruimen. De diensten die ecosystemen voor ons leveren: bijvoorbeeld zuiver water, propere lucht, een stabiel klimaat, nutriëntrecyclage zijn gratis. Wanneer deze functies worden aangetast en er zijn economische activiteiten nodig om ze te herstellen, voor zover dat al mogelijk zou zijn, dan neemt het BNP toe [Jones 2007]. De heersende gedachte is dat als het BNP groeit, de welvaart en het welzijn stijgt.

Onderzoek laat ons zien dat zelfs wanneer groei ons rijker maakt, de grotere rijkdom ons niet gelukkiger maakt [McKibben 2007]. De econoom Herman Daly heeft berekend dat ook in nationale economieën de economische groei vanaf een bepaald punt niets positiefs meer opbrengt voor de maatschappij. Vanaf dat punt start de oneconomische groei. Hiermee bedoelt hij dat de sociale en ecologische kosten groter worden dan wat de economische groei aan financiële winst oplevert. Omdat we teveel gewend zijn om te denken in louter financiële opbrengsten, wordt economische groei niet echt in twijfel getrokken [Rijnhout, 2007].

In ons streven naar levensvatbaarheid van de onderneming focussen we, mede onder invloed van het macro-economisch denken, te eenzijdig naar financiële winst. We zitten vast in het zero sum denken en ons streven naar efficiency, zelfs als we daarmee natuurlijke hulpbronnen uitputten en onze leefomgeving vervuilen. Al dit denken zit ons dwars bij het vinden van duurzame strategieën. Het dreigt tot een catastrofe te leiden en kan niet langer ongewijzigd blijven. Sumantra Ghoshal heeft gelijk: *“There is nothing as dangerous as a bad theory”* [Ghoshal 2005].

Om duidelijker te maken dat we niet op dezelfde voet door kunnen helpen de berekeningen van de mondiale voetafdruk van Wackernagel et al. De mens verbruikt sinds de jaren 80 van de vorige eeuw mondiaal meer grondstoffen dan onze planeet per jaar kan regenereren [Wackernagel et al. 2002]. De gegevens van 1999 lieten zien dat de zogenaamde overshoot 20% was. Het Wereld Natuur Fonds rapporteerde met de gegevens van 2003 een verdere stijging van de overshoot tot 25%. Dit betekent dat de aarde 1,25 jaar nodig heeft om te regenereren wat de mensheid in één jaar verbruikt [Living Planet Report 2006]. Bij de berekening van deze Ecological Footprint wordt gekeken hoeveel hectare land nodig is om onze levensstandaard in stand te houden en dit wordt gedeeld door de hoeveelheid beschikbare hectares per wereldburger. Alleen al de verdere groei van de wereldbevolking zal vanzelfsprekend onze mondiale voetafdruk nog groter maken. Het rapport van het WWF prognosticeert dat bij een scenario van gematigde bedrijvigheid waarin we ‘business as usual’ voortzetten, de overshoot stijgt tot 80% in 2050! We gebruiken dan in 1,8 ‘Aardes’ per jaar.

Anders kijken naar groei is dus belangrijk. De berekening van de Ecological Footprint zet onze groeicijfers en ambities in een heel ander (en veelzeggender) licht dan het BNP dat bijvoorbeeld doet. Bedrijfskundigen moeten veel scherper dan nu inzien dat ‘business as usual’ geen gewenste optie meer is. Het is duidelijk dat ongewijzigde bedrijvigheid al snel onmogelijk is. We moeten manieren vinden om onze consumptie in balans te brengen met de capaciteit die onze aarde heeft om te regenereren en ons afval te absorberen. Als we daar niet in slagen, riskeren we onomkeerbare schade aan te brengen aan ons leefmilieu.

Bijna de helft van onze Ecological Footprint komt voort uit de verbranding van fossiele brandstoffen. Broeikasgassen die daarbij vrijkomen, warmen onze aarde op. Het vierde

evaluatie-rapport van het VN-klimaatpanel IPPC laat zien dat de opwarming versneld en uit de hand dreigt te lopen. De kritieke 2°C-grens zal met een aan de zekerheid grenzende waarschijnlijkheid worden overschreden. Om de opwarming min of meer binnen de perken te houden, heeft men nog tien à vijftien jaar om het roer om te gooien. De doelstelling is nu om de 2°C-grens "zo weinig mogelijk" te overschrijden. Voert men geen ernstig klimaatbeleid, dan laten we wellicht het 'point of no return' achter ons: de opwarming kan dan in een runaway-modus terechtkomen, een situatie waarin de opwarming zichzelf voedt en versterkt [Jones 2007].

We zullen onze maatschappij dus onafhankelijker moeten maken van fossiele brandstoffen. De stijgende prijs van olie zal daarbij helpen, alternatieven worden sneller economisch concurrerend. De olievoorraden van de wereld zijn niet onmiddellijk op, maar het moment waarop de olieproductie niet nog verder kan worden opgevoerd en alleen nog maar zal afnemen (peak oil) ligt op de loer. Dit zal de prijs van olie nog veel verder opvoeren. Behalve aandacht voor de uitputting van olievoorraden, is het besef over de eindigheid van vele grondstoffen groeiende. De voorraden van diverse metalen blijken onvoldoende te zijn om de levensstandaard van de moderne 'ontwikkelde wereld', met huidige techniek, voor alle mensen op Aarde mogelijk te maken [Gordon et al. 2006].

Het mag ondertussen duidelijk zijn: de mens moet haar bedrijvigheid anders inrichten. De inspanningen om alleen maar efficiënter en minder slecht te zijn leiden tot geen oplossing. Dit werd kort geleden prachtig geïllustreerd toen werd bericht dat de CO² uitstoot van TNT, het bedrijf dat in Nederland bekend staat als 'wereldkampioen duurzaamheid', ondanks alle inspanningen toch met een kwart was toegenomen. Verklaring: 'Simpel, we zijn gegroeid.' (de Volkskrant, 9 augustus 2008).

Johan Cruyff zei ooit: "Elk nadeel heb z'n voordeel". Dat is waar, als we zo veel kapot maken, dan hebben we ook een hoop te repareren. Storm Cunningham maakt in zijn boek 'The Restoration Economy: The Greatest New Growth Frontier' duidelijk dat er hierdoor een reusachtige groeiemarkt is ontstaan: die van restauratieve ontwikkeling. Door de vernietigende en vervuilende uitwerking die we op ecosystemen hebben, en doordat er bijna geen maagdelijke natuur over is voor nieuwe ontwikkeling, ontstaat er veel economische activiteit om bestaande structuren of objecten (gebouwd of van natuurlijke aard) te transformeren in een gezondere en/of functionelere toestand. Cunningham voorspelt dat ergens tussen 2012 en 2020 dit type van activiteit de omzet van nieuwe ontwikkeling en onderhoud structureel zal gaan overtreffen [Cunningham, 2002].

Cunningham heeft gelijk, we zullen veel in onze gebouwde en natuurlijke wereld moet revitaliseren, maar laten we niet blijven vernietigen alvorens te kunnen herstellen. Onze wereld heeft nieuwe strategieën nodig die duurzaam zijn. Niet alleen voor welvaart, maar steeds meer ook voor welzijn. Laten we eens nader kijken naar de verantwoordelijkheid van business schools.

Peter Drucker heeft ooit beweerd dat het de taak van een manager is om 'het goed te doen' en het de taak van leiders is om ervoor te zorgen dat 'de juiste dingen' worden gedaan. De mondiale milieuproblematiek als gevolg van onze bedrijvigheid wijst er op dat we niet de goede dingen doen. Het is daarom van het grootste belang dat business schools, en het onderwijs in het algemeen, zich meer richten op ontwikkeling van leiderschap. We begeven ons op nog onbekend terrein [Jones 2007]. De weg wijzen in onbekend terrein wordt gezien als belangrijk kenmerk van leiderschap. Universiteiten moeten zich daarvoor inspannen. Als blijkt dat het heersende

wereldbeeld niet meer voldoet en zoals nu tot onoverkomelijke problemen leidt, dan zullen juist universiteiten moeten bijdragen aan het vormen van een nieuw paradigma dat behulpzaam is bij de maatschappelijke uitdagingen van deze postindustriële tijd.

Leiderschap is voor een deel te leren. Jay Conger, professor organizational behavior aan de London Business School stelt dat leiderschap drie dimensies kent: skills, perspectives en dispositions [Doh 2003]. De dispositions, ofwel de inborst die men van nature heeft, kunnen niet tot nauwelijks aangeleerd worden. Voor skills en perspectives is dat anders. Leiderschapsvaardigheden (skills) kunnen worden getraind en dat gebeurt ook wel. Qua perspectives zouden business schools veel meer moeten bijdragen bij de ontwikkeling van de zienswijze, visie en opvattingen van haar studenten. Welke ideologie geven we studenten mee? Probeer hun maatschappelijke engagement aan te wakkeren en hen te inspireren hun talent in te zetten voor een betere wereld. Laat studenten goed de consequenties doordenken van een bepaalde stroming of perspectief. Laat zien dat de maatschappelijke problemen van vandaag vaak voortvloeien uit keuzes uit het verleden. Laat zien met welke vooronderstellingen die keuzes toen werden gemaakt en laat hen toetsen of meer van hetzelfde, dus 'business as usual', gewenst is.

Stel met elkaar de vraag wát we willen laten groeien. Studenten zouden door hun business schools geïntroduceerd moeten worden tot originele denkers die nieuwe perspectieven kunnen schetsen. Architect William McDonough bijvoorbeeld, hij pleit voor eco-effectiviteit in plaats van de eerder genoemde efficiency, en kijkt anders tegen groei aan. Er zijn dingen waarvan we allemaal willen dat ze zouden groeien en andere waarvan we dat liever niet zouden zien. Meer onderwijs en geen onwetendheid, meer gezondheid en geen ziekte, voorspoed en geen armoede, schoon water en geen vergiftigd water. Kortom, de kwaliteit van leven verbeteren. De oplossing ligt niet in het verkleinen van industrieën en systemen zoals de voorstanders van efficiency beweren, maar in het groter en beter ontwerpen van deze industrieën en systemen, zodat ze de wereld weer aanvullen, herstellen en voeden. De 'juiste dingen' die fabrikanten en industrie moeten doen, zijn dus de dingen die tot een positieve groei leiden, tot meer niches, meer gezondheid, meer voeding, meer verscheidenheid, meer intelligentie en meer overvloed voor onze generatie wereldbewoners en de generaties na ons [Braungart 2002].

Met alle nadruk op duurzaamheid lijkt het misschien dat ik hier pleit voor het extreem navolgen van alleen de ecologische filosofie. Het tegendeel is waar. Onze postmoderne tijd wordt gekenmerkt door het einde van de Grote Verhalen [Lyotard 1988], er is niet één waarheid, maar vele waarheden die allemaal waardevol zijn. Het is tijd voor het en/en denken. John Elkington zag dit en stelde dat de bestaansreden van bedrijven naast het maximaliseren van aandeelhouderswaarde óók ligt in het realiseren van verantwoordelijkheden en doelstellingen op sociaal-maatschappelijk vlak én milieugebied [Elkington 1997]. Business schools moeten hun studenten wijzen op deze zogenaamde 'triple bottom line' van maatschappelijk verantwoord ondernemen: people, planet & profit. Niet als keuzevak, maar als verplichte kost en het liefst geïntegreerd door het gehele curriculum.

De opdracht van maatschappelijk verantwoord ondernemen maakt leiderschap nog complexer. Het ontwikkelen van leiderschap en maatschappelijk engagement zoals hierboven beschreven is daarom niet de enige benodigde aanvulling op het curriculum van business schools. Elke organisatie kan gezien worden als een systeem dat uit onderdelen bestaat. De organisatie is ook onderdeel van meerdere grotere systemen, bijvoorbeeld het ecosysteem van onze Aarde. Alle

onderdelen van deze systemen beïnvloeden elkaar op complexe wijze. Snelle, rechtlijnige 'oplossingen' kunnen problemen verergeren. Om die paradox te voorkomen en met de toegenomen complexiteit om te gaan moeten business schools hun studenten de vaardigheden van systeemdenken aanleren. De nadruk op holisme en systeemdenken is veel nuttiger dan expliciete aandacht voor ethiek in het onderwijs. Hoe complexer structuren en systemen worden, hoe groter de wederzijdse afhankelijkheid tussen systemen. Onder dergelijke omstandigheden ontstaan *nonzero sum games*: het een kan alleen winnen als het ander óók wint [Wright 2000]. Dankzij het systeemdenken zien we steeds beter dat ecosystemen niet alleen maar een resource zijn voor menselijk welzijn, maar dat de mens met zijn bedrijvigheid ook een resource moet zijn voor ecosystemen.

Gezien de urgentie van de geschetste problematiek en de kansen die het veroorzaakt, zullen business schools op dit gebied hun studenten moeten stimuleren om het initiatief te nemen. Wetgeving moet niet worden afgewacht. De druk van burgers en politiek op het bedrijfsleven zal zeer waarschijnlijk veel verder gaan toenemen. Robert Reich legt in zijn boek 'Superkapitalisme' uit hoe in de afgelopen decennia het ons een stuk beter gaat in onze hoedanigheid van consument en belegger, op zoek naar het gunstigste aanbod. Maar in onze hoedanigheid als burger, die streeft naar het algemeen belang hebben we terrein verloren. Dit komt doordat de macht van de consument is gebundeld (denk aan massadetaillisten met inkoopmacht) en ook de macht van beleggers is toegenomen door bundeling van macht in beleggingsmaatschappijen en pensioenfondsen. Het organiseren van de macht van de burger is achter gebleven [Reich 2007]. Hierdoor wordt er nog onvoldoende invloed uitgeoefend op de besluitvorming hoe rijkdom verdeeld wordt. Gebeurt dit bijvoorbeeld ten gunste van particuliere goederen of publieke goederen zoals schone lucht? Een inhaalbeweging mag worden verwacht en is al zichtbaar. Enkele voorbeelden dat ook burgers hun macht aan het bundelen zijn, zijn de enorme toename in macht en aantal van niet-gouvernementele organisaties (NGO's), activisme via internet en overheden die bijvoorbeeld duurzaam gaan inkopen. Kortom, de roep om het algemeen goed en om welzijn wordt steeds sterker en het bedrijfsleven zal met de nieuwe krachtenverhoudingen moeten omgaan.

Diezelfde zelfstandigheid en vorm van proactief leiderschap die business schools hun studenten zouden moeten meegeven, moeten business schools ook zelf in praktijk brengen. Business schools zijn zich nu wereldwijd aan het hervormen en voegen aandacht voor duurzaamheid toe aan hun curriculum [Gentile 2008]. Waarom zijn business schools zich nu pas voorzichtig aan het hervormen? De hervorming komt op een kwalijk laat moment. Je zou toch mogen verwachten dat universiteiten een vinger aan de pols van onze mondiale maatschappelijke situatie hebben en dat het als hun taak zien hierop een proactief beleid te voeren. De rapporten die berichten over duurzaamheids problematiek zijn niet van de laatste tijd, maar soms al decennia oud. Rachel Carson maakte in 1962 al duidelijk dat door de mens gemaakte chemicaliën, vooral bestrijdingsmiddelen zoals DDT, desastreus waren voor de natuur [Carson 1962]. In 1972 concludeerde de Club van Rome dat als de huidige groeitrends in de wereldbevolking, industrialisatie, vervuiling, voedselproductie en de uitputting van natuurlijke hulpbronnen zich voortzetten, de grenzen aan de groei op deze planeet binnen honderd jaar zijn bereikt [Meadow 1972].

Leiders worden gevormd door het tijdperk waarin zij opgroeien [Bennis 2002]. Universiteiten moeten hun verantwoordelijkheid nemen om ook die vorming van het tijdsbeeld en van idealen te stimuleren. Onze wereld heeft deskundigheid én bezieling nodig.

Paul de Blot, hoogleraar business spiritualiteit aan de Nyenrode Business Universiteit, koppelt dat aan de algemene doelstelling van levensvatbaarheid waar ik dit essay mee begon. Hij stelt dat om op lange termijn te kunnen concurreren een gedisciplineerde deskundigheid nodig is, maar óók een sterk idealisme. Ondernemingen die zich eenzijdig concentreren op de zakelijke deskundigheid en weinig rekening houden met het menselijk welzijn en spirituele behoeften, scheppen een organisatiecultuur waarin geen plaats is voor arbeidsvreugde. Het gaat om de wederkerige bekrachtiging van deskundig zakendoen en hoge idealen. Dat is een dialectisch proces tussen realisme en idealisme, tussen werkervaring en innerlijke geestelijke ervaring [de Blot 2006].

Studenten van deze generatie zijn aan de beurt zich in te zetten om de wereld een beetje beter te maken en moeten daarvoor met een zeer breed blikveld en een breed inzetbare 'gereedschapskist' worden toegerust. In die zoektocht naar een betere wereld moeten we onze eigen vooroordelen onder de loep nemen, zodat we ons niet afsnijden van frisse ideeën. Als de ideële opdracht serieus wordt genomen, wordt het zoeken naar werkende strategieën complexer. Er moeten meer doelen tegelijk gediend worden (triple bottom line). Een meer holistische benadering is onvermijdelijk. Omdat niet alle duurzaamheidsstrategieën werken blijft wetenschappelijke strengheid, in het onderzoek naar welke strategieën in welke situaties werken en welke niet, van belang. Aandacht daarvoor moet op de business schools daarom niet verslappen, maar we moeten voor ogen houden dat een betere wereld zich niet alleen laat meten in welvaart. Welzijn gaat over het 'leven' zoals dat door mensen beleefd wordt, ook daarvoor moet de onderzoeker zijn uitgerust met de passende onderzoeksmethoden. Bennis en O'Toole stelde "*The problem is not that business schools have embraced scientific rigor but that they have forsaken other forms of knowledge.*" [Bennis 2005]. Ik maak me daar minder zorgen om, maar mis vooral de ideologie in het onderwijs.

▪

Literatuur

Braungart 2002	Michael Braungart, William McDonough, Cradle to Cradle; Remaking the way we make things, North Point Press, 2002
Bennis 2002	Warren G. Bennis, Robert J. Thomas, Geeks & Geezers; How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders, Harvard Business School Press, 2002
Bennis 2005	Warren G. Bennis, James O'Toole, How Business Schools Lost Their Way, Harvard Business Review, 2005
Carson 1962	Rachel L. Carson, Silent Spring, First Mariner Books, 1962
Cohen 2007	David Cohen, Earth's natural wealth: an audit, NewScientist, 2007
Cunningham 2002	Storm Cunningham, The Resotration Economy: the greatest new growth frontier, Berrett-Koehler Publishers, 2002
de Blot 2006	Prof. Dr. Paul de Chauvigny de Blot, Business Spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing, Nyenrode, Breukelen, 2006
Doh 2003	Jonathan P. Doh, Can Leadership Be Taught? Perspectives From Management Educators, Academy of Management Learning and Education, 2003
Douma 2004	Sytse Douma, Ondernemingsstrategie, Wolters-Noordhoff, 2004
Elkington 1997	Elkington J. 1997. Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone: Oxford.
Gentile 2008	Mary C. Gentile, The 21 st -Century MBA, Strategy+Business, issue 51, Summer 2008
Gordon et al. 2006	Gordon et al., Metal stocks and sustainability, Proceedings of the National Academy of Sciences, vol 103, p 1209, 2006
Jones 2007	Peter Tom Jones, Roger Jacobs, Terra Incognita: Globalisering, ecologie en rechtvaardige duurzaamheid, 2e druk, 2007
Kamp 2000	Juriaan Kamp, Omdat mensen er toe doen, Lemniscaat, 2000
Living Planet Report 2006	WWF, Living Planet Report 2006, http://www.panda.org/news_facts/publications/living_planet_report/lp_2006/index.cfm
Lyotard 1988	Lyotard, J-F. Het postmoderne weten. Kampen, Kok/Agora, 1988.
McKibben 2007	Bill McKibben, Deep Economy: the wealth of communities and the durable future, Time Books, 2007
Meadows 1972	Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jorgen Randers, William W. Behrens III, The Limits to Growth, New York, Universe Books, 1972
Reich 2007	Robert B. Reich, Superkapitalisme, Business Contact, Amsterdam, 2007
Rijnhout 2007	Leida Rijnhout, Ecologische economie, Argus milieumagazine, jaargang 5, nummer 3, 2007.
Wackernagel et al. 2002	Wackernagel et al., Tracking the ecological overshoot of the human economy, 2002
Wright 2000	Robert Wright, Non zero: De logica van de menselijke bestemming, Het Spectrum, 2000