

Pt
SPECIAL
Jaargang 18
Week 10 | 2020

Succes MBA
duurzame
transities

Henk Kievit, Nyenrode

*Sleutel
naar de toekomst*

Hoe leid ik duurzame transitie?

SCIENCE **HENK KIEVIT NYENRODE**

Hoe neem ik mijn bedrijf mee in de transitie die nu gaande zijn?

Nyenrode Business Universiteit gaf het voorbeeld, door dit jaar de MBA Business & Sustainable Transitions te lanceren. Deelnemers zetten tijdens dit modulaire executive programma een strategische koers uit. Ze leren grote maatschappelijke opdrachten in een complexe wereld aan te pakken. Het resultaat: een sterke groei van het aantal deelnemers ten opzichte van de voorganger van deze opleiding. Initiatiefnemer Henk Kievit vertelt hoe Nyenrode traditie en toekomst met elkaar verbindt.



Programmadirecteur Henk Kievit biedt deelnemers aan het modulaire executive MBA-programma de sleutel naar hun toekomst aan: "Nyenrode wordt bevolkt door academische doeners." >

De voormalige rectorkamer van Nyenrode baadt in duurzaam licht, veroorzaakt door de lichtinval van de groen getinte glas in lood ramen. Het bosachtige schijnsel heeft sinds de start van de Business Universiteit in Breukelen al duizenden gezichten verlicht. Het straalt ook op de Latijnse wapenspreuk boven de hoge schoorsteen. 'CEDONULLI', oftewel: 'Ik wijk voor niets of niemand'.

Henk Kievit (1971) verzorgt de vertaling met trots, alsof het zijn persoonlijke credo is. En in zekere zin is dat ook zo. Als programmadirecteur voor het modulaire executive MBA-programma van Nyenrode bouwde hij met zijn team de afgelopen maanden onverzettelijk de opleiding voor mensen in de *agrofood* en *finance* om tot een breed pakket van universitaire modules waar de duurzame transitie centraal staat. Nu al is het een succes, zo blijkt uit de aanmeldingen: "Het aantal deelnemers is sterk toegenomen."

"Het is juist goed om over de schutting naar de burens te kijken"

Buiten wijst hij naar de toegangspoort van het kasteel, waar nog een ander Latijns motto in de gevelsteen is verwerkt: 'IN DUALITATE FORTITUDO'. Volgens Kievit is dat het tweede deel van de sleutel: 'In gezamenlijkheid ligt onze kracht'. En jawel, in de pronkkamer vol symboliek ligt zowaar óók nog een enorme sleutel in de kast. Het is een geschenk van oud-studenten.

De programmadirecteur richt zijn blik op de toekomst, maar blijft tegelijkertijd met beide benen in de geschiedenis staan. "Vraag iets aan de nieuwe generatie studenten over de Club van Rome. Ze denken dat dit met de paus te maken heeft. Dat is hun enige associatie. Ze hebben geen idee dat de Club van Rome een gezelschap was dat in de vorige eeuw berekende dat er grenzen aan onze economische groei zitten, dat het opgraven van grondstoffen en fossiele brandstoffen eindig is."

Nu een flinke halve eeuw later de overgang naar vernieuwbare energiebronnen is begonnen, biedt Nyenrode met een aangepast executive MBA-programma 'Business & Sustainable

Transitions' deelnemers een staalkaart aan theorie en tools om een plaats in die veranderende wereld te veroveren. Kievit: "We gaan van een beweging van 'nooit meer honger in Europa' naar een generatie die niet meer zo nodig zoveel hoeft te eten. Minder vlees ook. Echt hele andere voedingspatronen. Het is een van de grootste duurzame transitie waar we in zitten. We beginnen weer uit te vinden dat het huidige voedingspatroon niet noodzakelijkerwijs tot meer gezondheid leidt. Dus: hoe ga je dan wel gezond eten? Dat betekent niet alleen iets voor wat boeren op hun land verbouwen. Laten we ook niet vergeten dat de haven van Rotterdam mede zo groot is geworden door de exportpositie van onze boeren en tuinders. Dus als de politiek zegt: we willen de veestapel halveren, dan raakt dat ook onze havenpositie. De hele keten moet om. Daar moet een straalomkeerder in, om in vliegtuigtermen te spreken. We moeten een nieuwe route inzetten. Het betekent dat we in duurzame businessmodellen moeten gaan denken. Het mooie is dat je met het nieuwe executive MBA-programma nu naar de hele keten kunt kijken. Het is niet langer meer 'van zaadje naar karbonaadje' of 'van korrel naar borrel'. We gaan weer terug naar die Club van Rome, naar die oorspronkelijke grondstoffen en naar dat eindproduct, waar die eindige grondstoffen dan ook nog eens zo in verwerkt worden, dat ze circulair worden. Zodat ze nog eens gebruikt kunnen worden. En nog eens."

Wonende in de 'Foodvalley' rondom zijn studiestad Wageningen maakt Kievit zich zorgen over de vervreemding van de boer met zijn eigen grond. "Wat verbouwen ze? Mais ten behoeve van veevoer, voor de intensieve veehouderij. Ik zie vershraling van de grond en het grasland. Ik sprak een veearts die me vertelde dat deze ontwikkeling al leidt tot onvruchtbaarheid van koeien. Goed grasland vergt ook bepaalde investeringen in de bodem. Wanneer je alle koeien in de stal opsluit, komen mest en urine samen, wat stikstof vormt. In de wei lopend, ontstaat er simpelweg niet of nauwelijks ammoniak. De koe laat haar mest veel minder vallen op dezelfde plek waar ze urineert."

Ondertussen doet de boer er volgens Kievit ook goed aan om te kijken wat er naast de boerderij wordt neergezet. Kievit: "De Nederlandse boer

is ontzettend innovatief. Met de tuinbouw, food technology en de productie van mechanische landbouwwerktuigen meegerekend zijn de boeren goed voor een jaarlijkse omzet van ruim honderd miljard euro. We hoeven deze sector niet te verlaten, het is een van de ketens geworden die beeldbepalend is geworden voor Nederland als handelsnatie. We moeten vandaag over die ketens heen kijken. Nederland is het internetknooppunt van Europa geworden. Er komen hier vijftien kabels aan land. Op die plekken staan datahotels met een enorme stroombehoefte. Als we niet oppassen gaan over een jaar of vijf de lampen knippen, omdat we niet genoeg elektriciteit produceren. Maar dat niet alleen. Omdat de datahotels van Google in de Eemshaven 's zomers koelwater uit de Dollard nodig hebben, mogen Groningse boeren bij droogte hun land niet meer beregenen. Dat bedoel ik: het is juist goed om over de schutting naar de burens te kijken."

"Om dezelfde te blijven moet je veranderen"

Met deze verbreding van de oorspronkelijke MBA-opleiding lijkt Kievit een zenuw te hebben geraakt. "Ik heb niet gek veel reclame voor het nieuwe programma gemaakt. Blijkbaar zijn mensen bij bedrijven op zoek naar een transitieprogramma dat nadrukkelijk ingaat op de maatschappelijke impact van bedrijven. Ook dat is een transitie. Bedrijven moeten niet alleen naar binnen gericht hun producten maken, maar kijken: hoe doe ik dat als *corporate citizen*? Hoe gedraagt een ondernemer zich als nette burger? Hoe maak je academische kennis praktisch? Nyenrode wordt bevolkt door academische doeners."

Een van de kernmodules in het programma is opmerkelijk genoeg de module waarin ethiek centraal staat: 'Business ethics in context'. Nyenrode is in Europa dé pionier op het gebied van de bedrijfsethiek. De universiteit traint studenten in het nemen van ethische beslissingen in samenhang met ondernemingsdoelen. Er zijn voorbeelden te over: elke bedrijfstak kent zijn eigen dilemma's. Hoe houdt de drankenindustrie talentvolle medewerkers vast, die in hun privé-omgeving kritisch worden bevraagd over alcoholmisbruik? Hoe gaat een financiële instelling om met zakelijke klanten



Kievit over de technologie om 'haneneieren' vroegtijdig tot veevoer te verwerken: "Dat is al veel beter dan dat je de eieren eerst laat uitbroeden en er dan een soort van slachtpartij van maakt."

die opereren in een neergaande markt? Hoe om te gaan met robotisering in de zorg, een sector waar persoonlijke aandacht wezenlijk is? Kievit: "Bij ethische dilemma's stap je per definitie in de complexiteit van de rauwe werkelijkheid. Je kunt niet eindimensionaal blijven denken. Hoe gaan wij om met onze aarde? Hoe met onze sociale duurzaamheid? Hoe werk je met elkaar samen? En dat in een samenleving waar je met vijftig nationaliteiten in één stad te maken hebt. Hoe voel je aan wanneer het maatschappelijk bewustzijn om verandering vraagt? De vervuilende stookolie van de scheepvaart is lang buiten de discussie gebleven, maar staat nu met de stikstofcrisis wel op de agenda. Maar het containervervoer is een cruciale schakel voor de wereldeconomie. Hier zie je ineens het maatschappelijke bewustzijn opkomen. OK, wij gebruiken dus producten met een heleboel negatieve externe effecten. Moeten we die CO₂ niet eens gaan inprijzen, waardoor voor het vervoer van die goedkope containers een echte kostprijs wordt betaald: *true pricing*? Het doet me denken aan een artikel van Ronalds Coase over *social costs*, over de komst van de stoomtram vroeger. Die

reed langs de was, die aan de lijn te drogen hing. Die door de kolenwolken meteen weer zwart zag. Dat soort onderwerpen komen gewoon weer terug, maar op een ander niveau. Je zou het circulair denken kunnen noemen."

Zijn de Chief Financial Officers (CFO's) al gereed voor het denken in echte prijzen?

"We staan aan het begin van het debat. Heel erg aan het begin."

"Loslaten is anders vasthouden"

Maar wordt *true pricing* wel behandeld in de MBA-opleiding, naast traditionele leerstof voor financiële beslisters?

"Het leidende handboek van Brealy & Myers over de principes van *corporate finance* en *cost accounting* zit in het pakket. Dat kreeg ik al aan de Landbouw universiteit, vroeger. Maar ook: wat komt erbij als je de externe effecten van je productie wel gaat meerekenen? Wat kost een kilo avocado's nu echt? Het wordt als ontzettend gezond voedsel gezien. Maar dan vergeet

"Iedereen gaat ooit een keer door de wasstraat"

je dat avocado's worden geproduceerd in gebieden waar ze al weinig water hebben. En dat je voor 1 kilo avocado's tweeduizend liter water nodig hebt. Daar kun je dus vragen bij stellen."

Of dit gloednieuwe ethisch dilemma: wat te doen met het zogenaamde hanenei? Tot voor kort werden bevruchte eieren uitgebroed, om de kuikens te scheiden in kippen en hanen. De haantjes gingen meteen de gaskamer in. Het Limburgse bedrijf Kipster vond dat niet diervriendelijk. De jonge haantjes worden in zeventien weken vetgemest en daarna in de Lidl verkocht als hanenballetjes, hanenburgers of andere producten. Nog nieuwer is de technologie om al in het ei te speuren naar het geslacht. En dan de nog niet eens uitgebroede haneneieren te verwerken tot voer voor kalveren, onder andere. Wat is ethisch de meest verantwoorde methode?

"Ik vind het op zich heel goed dat je die eieren hergebruikt als eiwit. Van eiwit naar eiwit. Dat is al veel beter dan dat je de eieren eerst laat uitbroeden en er dan een soort van slachtpartij van maakt. Maar ik kan het dilemma nog wat ingewikkelder maken. In heel Europa is de kalverindustrie zelf ook een reststroomindustrie. Een vrouwtjeskalf gaat een koe worden. Die produceert melk. Een stiertje niet. In andere landen worden de mannetjeskalveren daarom meteen de nek omgedraaid. Hier in Nederland hebben we gezegd: wij weten hoe we ze moeten opfokken tot rosékalveren, want dat vinden ze in Italië heerlijk. Daar zijn we dus weer zo goed in geworden dat we de hele Veluwe met 1100 kalverhouders hebben vol gezet. We importeren nu zelfs meer dan 800 duizend kalveren uit andere landen. Maar waar blijven de residuen? Die blijven hier. Onze ondernemersgeest en innovatie zit ons soms ook in de weg. Wij leren onze deelnemers een sluitende businesscase te maken. Maar ook de moed om tegen de CEO te zeggen: we hebben ook nog een paar andere opties in te prijzen, willen we die duurzame transitie maken."

We zitten erg aan onze vaste patronen vast...

"Daar zijn we mee vertrouwd en dat vinden we heerlijk. Transitie schudden de bestaande situatie op. Dat betekent dat je met weerstand te maken krijgt. Hoe breng je organisaties dan toch naar een ander plan? Om dezelfde te blijven moet je veranderen. Het gaat er allereerst om dat je beseft dat we veel meer naar netwerkachtige organisatie gaan. De grenzen van een bedrijf perforeren. Hoe ga ik met die



Op kasteel Nyenrode vliegen de ooievaars af en aan met nestmateriaal.

➤ andere organisaties om? Hoe krijg je dan mensen mee in de kracht van de organisatie? Alles gaat over verbinden en samenwerken. Dat zijn cruciale vaardigheden.”

Daar is persoonlijke moed en leiderschap voor nodig. “Wie heeft de moed om de Gordiaanse knoop door te hakken? Dat betekent leiderschap dat zegt: OK, ik wil volgens de regels werken, maar soms komen we er niet uit. Dan draag ik maar even het risico en de verantwoordelijkheid. Daarom ben ik de leider. Maar dat betekent ook dat je eenduidig goed opdrachtgeverschap moet definiëren. In onze complexere samenleving is dat ook een leercurve. Daarom verzorgen wij een college: moed. Hoe sterk sta jij in je schoenen om je baas te overtuigen van een beter idee? Een meerdere durven aanspreken over iets wat het bedrijf volgens jou zou moeten doen.”

Is moed niet iets wat door je karakter wordt bepaald? “Je karakter speelt mee. Maar ook: welke cultuur zet je neer in een organisatie? Is er een open cultuur waarin je met elkaar debat kunt hebben? Kun je het met elkaar over lastige kwesties hebben? Kan iedereen zijn mening op tafel leggen, ook al gaat deze dwars tegen de gevestigde opinie in? Ook ik kan soms drammerig worden. Maar de gave om dat vervolgens weer los te laten heb ik ook geleerd. Want: loslaten is anders vasthouden. En dat is iets anders dan de boel maar op zijn beloop laten. Misschien moet ik even een rondje om het systeem heen lopen en het nog eens van een andere kant proberen in te steken.”

“Een leider is iemand die in het leven heeft geleerd dat er meerdere waarheden en werkelijkheden bestaan”

En als je nu eens wat bibberig van aard bent? “Dan verlang je ook geen leiderschapspositie. Een leider houdt het debat open. Durven mensen je tegen te spreken? Word je af en toe ook eens geschoren?”

Dat is toch niet zo slecht, om ook eens geschoren te worden? “Ik denk dat dat heel goed is voor leiders.”

Ook al heb je daarna aan prestige verloren? “Daar leer je dus of mensen een volwassen persoonlijkheid hebben ontwikkeld. Prestige kun je op verschillende manieren verwerven. Dat kan vanwege kennis zijn. Dat geldt voor veel wetenschappers. Dat kan op basis van charisma zijn. Dat vind je veel in ondernemerskringen. Het kan ook op basis van positie zijn: ik ben de directeur-generaal, ik ben de CEO. Die heb ik ook meegemaakt. Het is handig wanneer je een beetje leert schakelen tussen die rollen. Het is niet goed om altijd vanuit je functie te opereren, want iedereen gaat ooit een keer door de wasstraat. De echte leider is diegene die daarna dan toch de verbindingen in stand weet te houden. Iemand die in het leven heeft geleerd dat er meerdere waarheden en werkelijkheden bestaan.”

Als het doel maar duurzaam is. “En als je weet dat de weg ernaartoe meanderend is.”

De transitie van dit executive MBA-programma smaakt naar meer. Kievit broedt op een koerswijziging van een ander programma, gericht op publiek-private samenwerking. Het Rijk dat in samenwerking met ondernemingen de bodemdaling in het Groene Hart een halt wil toeroepen, bijvoorbeeld. De programmadirecteur vraagt zich af of de volgorde van de twee partijen nog wel klopt. Waarom wordt de overheid als publieke partij als eerste in de samenwerking genoemd? Kievit hoort klachten uit de regio's over het 'verre Den Haag'. De geluiden komen uit de Eemshaven, maar ook uit de regio Eindhoven, waar Brainport werkt aan de digitale toekomst van Nederland. Kievit: “En vergeet de Zeeuwen niet, die zich vergeten voelen nu de mariniers niet komen. Excuses alom, maar waarom biedt de regering geen alternatieve investering aan? Nederland heeft behoefte aan een kennisinsti-

tuut ter bestrijding van cybercrime. De grond rond Vlissingen is goedkoop. Waar het me om gaat is dat overheden niet meer regisserend, maar faciliterend moeten leren optreden. Waarom is de overheid nog steeds leidend bij de Regio Deals?”

Omdat de overheid deze financiert? “En omdat ze verantwoording over het bestede geld moeten afleggen aan de Tweede Kamer. Als het ergens fout gaat, is er een minister verantwoordelijk voor.”

Daardoor sluipt er angst in het proces. “En bureaucratie. En huurt de overheid allerlei mensen in om juridische zaken te checken.”

En komt het ondernemerschap op de tweede plaats? “Dat dreigt onder te sneeuwen. Daarom is ook hier een ‘omkeerder’ nodig. Niet publiek-private samenwerking, maar privaat-publiek. Dat is niet een woordenspel, maar werkt door in de inhoudelijke keuzes van het executive MBA-programma.”

Zoals? “Zoals de vraag hoe je een begroting opstelt. We zien nu dat beleidsbepalende begrotingen van de overheid clashen met de wijze waarop bedrijven dat doen. Dan is het belangrijk dat wij op Nyenrode zeggen: geef de voorkeur aan de manier waarop ondernemingen het doen, die het geld moeten verdienen.” ■

Website

Het MBA-programma Business & Sustainable Transitions van Nyenrode kent zes basis-modules en twee specialisatiemodules, waarvan de eerste dit jaar van start zijn gegaan.

+ Nyenrode MBA Business & Sustainable Transitions

- + TEKST JAN BOM
- + FOTOGRAFIE P+ PEOPLE PLANET PROFIT
- + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10
- + UITGEVERIJ ATTICUS BV
- + WWW.P-PLUS.NL