

KEES KLOMP
COR HOSPES

Verlichting **in** business

HOOFDSTUK 3
SUSTAINABLE:
HET JUISTE
DOEN

HET PAD NAAR
PERSOONLIJK GELUK,
ZAKELIJK SUCGES
EN MAATSCHAPPELIJKE
VOORSPOED

ADDERTJES ONDER DE SNEEUW

Sustainable: het juiste doen

‘Indien we blijven doen wat we doen, gaat de wereld kapot. Als de wereld kapotgaat, gaat ook de mensheid kapot. Bijgevolg zal de mens ongelukkig zijn, of zal geluk samen met de mens uitsterven.’

Zsolnai

‘We are nature’

Irene van Lippe-Biesterfeld

Met de opkomst van de cultureel creatieven zie je een toename van het aanbod aan verantwoorde producten. Bedrijven tonen hoe verbonden ze zijn met de maatschappelijk en het milieu en daarin krijgen ze steeds meer aandacht voor het boeddhistische idee van wederzijdse afhankelijkheid. Michiel Pot, creatief directeur van Robin Good: ‘Verantwoordelijkheid verandert van een economisch voordeel in een economische voorwaarde.’

Het heeft die nacht flink gesneeuwd. Het Drouwenerzand is verpakt in een witte laag van zomaar twintig centimeter die de stilte nog oorverdovender maakt. Sneeuw isoleert niet alleen warmte, maar ook geluid. Michiel Pot staart voor zich uit over een zwijgend en helder winterwonderland. Het Drentse



Michiel Pot

oerlandschap van stuifzand, duinen, heide en bos is getransformeerd in een ansichtkaart uit het Finse Rovaniemi. Al dat wit doet verstillen. Doet je blank verglijden in leegte. 'Ik zit erover na te denken,' zegt Michiel, 'maar de crisis waar we nu doorheen gaan, is een vertrouwenscrisis. Dat maakt het niet tot de zoveelste crisis, maar tot de moeder aller crises. Er is nu meer aan de hand dan een tijdelijke economische neergang. Deze keer dreigt blijvende schade, want er is een fundamentele vertrouwensbreuk tussen bedrijven en burgers. Consumenten zijn het vertrouwen in producenten totaal kwijtgeraakt. Bedrijven zullen ervoor moeten zorgen dat mensen vertrouwen terugkrijgen. Dat is het enige antwoord op deze crisis.'

Hoe moeten bedrijven dat vertrouwen terugwinnen dan?

Michiel: 'Bedrijven zijn het vertrouwen kwijtgeraakt door hun onverantwoordelijk handelen en kunnen dat dus ook alleen maar terugwinnen door zich verantwoordelijk te gedragen. Dat klinkt simpel, maar dat is het niet. We zijn immers opgevoed met een darwinistische kijk op zakendoen. Daardoor zijn we gaan geloven dat alles is geoorloofd in business, dat alleen het eigen belang van een bedrijf telt, en dat het enige doel van een bedrijf het maken van winst is. We hebben deze illusies diep verankerd in ons denken en doen. We kunnen ons gedrag pas veranderen als we onze gedachtegang veranderen. Het besef van verantwoordelijkheid valt of staat met het bewustzijn van verbondenheid.'

Je bedoelt?

Michiel: 'We hebben het in de natuur over het recht van de sterkste. In cultuur geldt wat mij betreft de plicht van de sterkste. Pas als bedrijven deze plicht begrijpen – en dan bedoel ik écht begrijpen – kunnen zij inzien dat het bedrijfsleven helemaal geen geïsoleerd onderdeel van de samenleving is, maar een geïntegreerd onderdeel. Dan zullen bedrijven inzien dat ze een belangrijke rol te vervullen hebben, want dat is wat ze moeten doen: vervullen. Ik heb het ook liever niet meer over maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen, maar over maatschappelijk verbonden ondernemen. Verantwoordelijk gedrag ontstaat pas bij een gevoel van verbondenheid; het staat of valt uiteindelijk met verbondenheid.'

Hoe kan ik het daar nou níét hartstochtelijk mee eens zijn als boeddhist? Verbondenheid is namelijk een zéér, zéér belangrijk thema in het boeddhisme. Boeddhisten gaan ervan uit dat alle levende wezens niet alleen innig met elkaar verbonden zijn, maar ook volledig van elkaar afhankelijk zijn. Dit wordt wederzijdse afhankelijkheid genoemd. Je kunt zonder overdrijving stellen dat met het gedachtegoed van wederzijdse afhankelijkheid al 2500 jaar geleden door de Boeddha de basis is gelegd voor het momenteel razend actuele onderwerp van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is hét thema van de Diamant Soetra, een van de belangrijkste toespraken die de Boeddha aan zijn discipelen heeft gegeven.'

Michiel: 'Vertel eens, klinkt prachtig, *Diamant Soetra*.'

Daarin staat dat niks bestaat als een afzonderlijk zelf; alles is dus voor zijn bestaan afhankelijk van alles. Dit eenheidsbesef zorgt ervoor dat boeddhisten met de grootst mogelijke liefde met alle andere levende wezens omgaan. En dat is zonder twijfel en zonder discussie een van de allergrootste wijsheden die het boeddhisme herbergt. Daarom voelen boeddhisten zich zo heel nadrukkelijk niet afgescheiden van de natuur of zich verheven boven andere levende wezens. Ik ben een volgeling van zenmeester Thich Nhat Hanh, een verbannen Vietnamese boeddhistische monnik, dichter, schrijver en vredesactivist, die in de Franse Dordogne een meditatiegemeenschap heeft. Hij omschrijft dit non-discriminerende beginsel als 'inter-zijn'.

Michiel: 'Ik blijf een en al oor.'

Thich Nhat Hanh zet de essentie van 'inter-zijn' heel toegankelijk uiteen aan de hand van een voorbeeld met een bloem. Inter-zijn gaat om het vermogen in te zien dat een bloem eigenlijk louter bestaat uit niet-bloemelementen. Het zijn het zonlicht, de aarde, de regen, de mineralen en het zaad die het mogelijk hebben gemaakt dat de bloem bestaat; het hele universum heeft eraan meegewerkt. De kunst van wederzijdse afhankelijkheid is het zonlicht, de aarde, de regen, de mineralen en het zaad in de bloem te zien. Inter-zijn gaat om het overstijgen van onderscheid, om het omarmen van eenheid. Het is een inzicht waarmee verantwoordelijkheid voor andere levende wezens, voor milieu en maatschappij de normaalste zaak van de wereld wordt.

Michiel: 'Dat lijkt mij dan ook allesbepalend voor de manier waarop boeddhisten naar de economie kijken.'

Dat kun je wel zeggen ja. De boeddhistische visie op economie vertelt dat al het economisch handelen altijd verbonden en afhankelijk plaatsvindt en als zodanig nooit schadelijk mag zijn, nóóit. De boeddhistische econoom Zsolnai noemt het maximaliseren van duurzaamheid zelfs de enige ethisch legitieme functie van een economie. Het principe van geweldloosheid wordt óók economisch heel nadrukkelijk als beginsel gehanteerd. Boeddhisten streven naar het beëindigen van het lijden van alle levende wezens, en dus kan en mag bedrijfsvoering van de een, nooit het lijden voor de ander veroorzaken. Vanuit de boeddhistische context kun je het daarom ook beter hebben over maatschappelijk mededogend ondernemen dan over maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Michiel: 'Want?'

Echte verantwoordelijkheid vraagt verinnerlijking. Anders gezegd: het is geen kwestie van doen, maar van zijn.

Michiel: 'En dat betekent voor boeddhistische ondernemers?'

Ze bepalen bij elke bedrijfsmatige handeling of die, op de korte en op lange termijn, negatieve gevolgen voor maatschappij en milieu kan hebben. Een economie die ten koste gaat van mens of maatschappij, is ondenkbaar. Alleen productie die geen destructie tot gevolg heeft



is acceptabel. Boeddhistische bedrijfsvoering is mindful; alles gebeurt altijd met aandacht. Het is aan de manager of ondernemer om ervoor te zorgen dat alle transacties altijd wederzijds bijdragen.

Michiel: 'Dat lijkt op het idee van *Cradle to Cradle*. Dat gaat er immers om dat je producten zo ontwikkelt dat je productiematerialen als voedsel teruggeeft aan biologische of technologische kringlopen, waardoor die tot in het oneindige hergebruikt kunnen worden. Waren de bedenkers van dat *Cradle to Cradle* geïnspireerd door het boeddhisme?'

Ik weet in elk geval dat er een sterk verband bestaat tussen de boeddhistische beweging en de beweging Deep Ecology van Noorse filo-



soof Arne Naess. Deep Ecology gaat ervan uit dat flora en fauna een autonome waarde vertegenwoordigen, en dat ze daarom nooit economisch mogen worden geëxploiteerd. Deep Ecology lijkt daarmee op zijn beurt heel sterk op het Natural Capitalism uit het boek Natural Capitalism van Paul Hawken, Amory Lovins en Hunter Lovins. De schrijvers van dat boek zien natuurlijke hulpbronnen als natuurlijk kapitaal. Dit kapitaal is onvervangbaar en daarmee van onschatbare waarde, en zo moet je er economisch dus ook mee omspringen. Beide bewegingen zien de economie als ondergeschikt aan de ecologie en die ethiek is wel héél nadrukkelijk boeddhistisch.

We lopen met Michiel Pot over het Drouwenerzand. Michiel is creatief directeur van Robin Good. Tien jaar lang organiseer-

de dat bureau voor bedrijven zogeheten corporate volunteering events, simpel gezegd: bedrijfsuitjes met een maatschappelijk karakter. Tegenwoordig richt het zich op *good* marketing, oftewel marketing vanuit *good citizenship*. ‘Het ontwikkelen van strategieën en concepten die goed zijn voor het merk of het bedrijf en de maatschappij,’ vertelt Michiel, terwijl onze voeten af en toe in de sneeuw verdwijnen. Hoopjes wit blijken vaak hoopjes bedekte heide. Het is beter niet naast elkaar, maar voetstap voor voetstap achter elkaar te lopen. ‘Ik wilde als kind al in de voetsporen van mijn vader treden en regisseur worden, weet je dat?’ gaat Michiel verder. ‘Ik ben niet alleen een geboren verhalenverteller, maar ook een mensenmens. In regie kon ik die twee kanten verenigen.’ Zijn eerste films schoot hij in opdracht van patiëntenverenigingen – van lotgenoten voor lotgenoten, dat soort dingen. Dat gaf voldoening. Via een omweg in de communicatieconsultancy belandde hij in de amusementsfabriek van Endemol. ‘Daar ben ik het spoor bijster geraakt. Ik ben er mijn kwaliteiten verkeerd gaan gebruiken. Televisie maken werd een kunstje waarmee ik status kon krijgen, maar wat ik deed, ging nergens meer over. Ik regisseerde nog nauwelijks, was enkel met het jagen op sponsors bezig, en precies op het moment dat ik het helemaal niet meer zag zitten, belde de oprichter van Robin Good met de vraag of ik hem wilde opvolgen.’ Een prachtig voorbeeld van toeval dat niet bestaat, van de juiste vraag op het juiste moment, zegt hij. Want Robin Good voelde voor hem als thuiskomen. ‘Ik kwam terecht tussen allemaal supergemotiveerde mensen die een doel met elkaar deelden en

in het teken van dat doel leefden. Niemand was bezig met status of geld. Het klinkt misschien een beetje zweverig, maar ik denk echt dat die baan mij heeft gevonden.’

Bij ons mag je zweven.

Michiel: ‘Wat ik bedoel: de keuze om uiteindelijk mijn professionele leven in het teken te laten staan van maatschappelijke betrokkenheid paste gewoon perfect bij mij. Bij Robin Good kon ik eindelijk mezelf zijn. Ik vind het zowel persoonlijk als professioneel erg fijn om andere mensen gelukkig te maken. Ik heb het ooit wel eens omschreven als: wie een ander helpt, maakt twee mensen blij. Je kunt volgens mij ook helemaal niet functioneren in een baan die in het teken staat van maatschappelijke betrokkenheid als je niet zelf tot in de kleinste vezels van je DNA die betrokkenheid voelt. Mijn overtuiging is, en dat geloof ik écht, dat de wil om bij te dragen aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid in ieder mens zit. Het moet alleen worden gewekt en aangewakkerd. Wat dat betreft werken we met Robin Good niet aan merken, maar aan mensen. Ik zie dagelijks wat er met mensen gebeurt als ze maatschappelijk bijdragen. Je ziet ze gaandeweg zo’n traject veranderen. Van bijdragen word je blij en dat gaat heel diep. Sterker nog, ik geloof dat de drie-eenheid van MVO – people, planet en profit – moet worden uitgebreid met een vierde p, en wel die van pleasure.’

150 jaar geleden was het Drouwenerzand een woeste zandverstuiving die enkele keren het aanpalende dorp Drouwen dreigde te 'overspoelen'. Om dit te voorkomen werd een groot deel van de woeste zandzee belegd met keien en heideplaggen, waarop schapen mochten lopen, en werd het natuurgebied aan het begin van de vorige eeuw verstevigd met bomen. Het huidige Drouwenerzand is dan ook slechts een restje van wat ooit een van de grootste zandverstuivingen van ons land was. Maar van die zandverstuivingen zien we vandaag helemaal niks. We lopen door het wit. Alleen voetstappen van heideschapen, konijnen en reeën verraden dat we niet de eersten in het natuurgebied zijn. Echt makkelijk lopen kunnen we niet. Helemaal niet als we denken enkele slangensporen te zien. Het Drouwenerzand is ook beroemd om zijn adderpopulatie.



*Nog even terug naar dat good marketing. Dat ging me wat te snel.
Wat houdt dat nou precies in?*

Michiel: ‘Bij Robin Good hanteren we het motto “Be Good And Tell About It” om de gedachte achter *good* marketing uit te leggen. Ik kom in mijn dagelijkse praktijk veel bedrijven tegen die achter de schermen heel actief en vaak ook heel goed met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid bezig zijn, maar dat niet durven uit te dragen. Dit omdat ze niet, of nog niet, kunnen garanderen dat het héle doen en laten van hun bedrijf verantwoord plaatsvindt.’

Wanneer je als bedrijf zegt dat je maatschappelijk verantwoord bent, heb je altijd enkele journalisten die ergens het tegendeel vinden. Het is nou eenmaal voor de media leuker om dingen te benadrukken die bij bedrijven niet duurzaam op orde zijn.

Michiel: ‘Bedrijven zijn dan ook ontzettend bang om van “greenwashing” te worden beticht. Begrijp me niet verkeerd, ik hekel “greenwashing” en bedrijven die de boel willens en wetens lopen te bedonderen, en ik erken dat het essentieel is om het doen en laten van bedrijven kritisch te controleren, maar ik denk dat het constructiever is een sfeer te creëren waarin we belonen wat er wél gebeurt en waarin we toejuichen wat wél goed is in plaats van alleen te bestraffen wat niet goed of nog niet goed blijkt.’

Je wilt zeggen?



Michiel: 'Dat we erkennen dat het nemen van verantwoordelijkheid per definitie goed is, hoe klein of beperkt ook. Het vereist vaak veel lef en grote inspanning om een bedrijf te veranderen. Door te focussen op wat er allemaal niet of nog niet goed gebeurt, blijven we vastzitten in het verleden van het bedrijf, terwijl het nou juist gaat om de toekomst. Het gaat er niet om dat je fout bent geweest, maar hoe goed je wilt worden.'

Volgens mij stimuleer je met een positieve insteek niet alleen maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar zet je ook bedrijven aan eerlijk te zijn over waar ze gaan en staan op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als er een sfeer zou heersen die elke stap in de goede richting als een goede stap zou bestempelen,

en die zou benadrukken dat alle beetjes helpen, om maar even een tegeltjeswijsheid op te lepelen, dan hoeven bedrijven zich helemaal niet beter voor te doen dat ze zijn of te liegen.

Michiel: ‘Wat mij überhaupt stoort aan die hele “greenwashing”-discussie is dat er net wordt gedaan of het iets unieks en nieuws is, terwijl marketing altijd al een vak van manipulatie is geweest. Heel veel bedrijven doen zich al jaren heel veel mooier voor dan ze in werkelijkheid zijn.’

Jeneverbesstruiken zijn kenmerkend voor het Drouwenerzand. We kunnen ze verpakt onder de sneeuw nauwelijks herkennen. Een kudde heideschape zien we wel; ze blazen wolkjes kou uit. Met hun witwollen vacht vallen ze juist meer op in het sneeuwlandschap. In een wit decor onderscheid je duidelijker andere



schakeringen wit. Met elkaar mogen de dieren het Drouwenerzand superschraal houden, opdat bomen en struiken geen kans krijgen te groeien en het gebied zijn open blik behoudt. Maar om te knagen aan struiken moeten ze hun snuiten wel erg diep in de sneeuw steken, en daar hebben ze vandaag zeker geen zin in. Ze zijn vooral op hun hoede, blijven dicht bij elkaar, want met hun zwarte snuiten en witbeige wollen vachten vallen ze op. De kudde verroert dan ook geen poot en houdt ons, staand in de sneeuw, van een afstand nauwlettend in de gaten, totdat er eentje uit de groep opstaat en uit ons zicht loopt, waarna de rest hem volgt.

Als er een schaap over de dam is... Nog een tegeltjeswijsheid die tot leven komt op het Drouwenerzand.

Michiel: 'Maar het is echt waar. Zo werkt het ook met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er hoeft maar één persoon binnen een bedrijf op te staan die het oppikt.'

Heb je een voorbeeld?

Michiel: 'Bij een klant van ons bestond het jaarlijkse bedrijfsuitje traditioneel uit een dagje feesten op een boot met een barbecue en veel bier. Een medewerkster vond dat dit eens anders moest. Ze vond dat het geld beter besteed kon worden aan iets wat ertoe deed. Met dat idee stapte ze naar de directeur. Die zei: "Ik vind dat je gelijk hebt, maar ik ga mijn personeel niet

vertellen dat ze volgend jaar niet op de boot mogen. Mijn zeggen heb je, maar stel het zelf maar voor aan je collega's." En dat heeft ze gedaan door middel van een intern onderzoekje. Daaruit bleek dat maar liefst 85 procent van haar collega's graag iets maatschappelijks wilde doen met het eerstvolgende bedrijfsuitje. Die directeur heeft ons direct gebeld. Wanneer iemand een eerste stap zet, blijken velen ineens gemotiveerd om mee te doen. De moraal van het verhaal is dus dat het cliché klopt: je hebt echt maar één persoon nodig om een beweging te ontketenen. Het begint met een ambassadeur, een persoon die het verschil kan maken.'

Bijdragen gaat over mensen.

Michiel: 'Veel bedrijven zien MVO als iets heel ingrijpends en ingewikkelds. Maar dat hoeft het helemaal niet te zijn. Je moet gewoon beginnen.'

En door er actief mee aan de slag te gaan, ontdekken bedrijven vanzelf de wijsheid die schuilt in nog een andere tegeltjeswijsheid: wie goed doet, goed ontmoet.

Michiel: 'Precies. Bij Robin Good noemen we dat "doing good is great for business".'

De opkomst van de cultureel creatieven zorgt ervoor dat er voor dat 'doing good is great for business' steeds meer een markt ontstaat.



Verantwoordelijkheid is een behoefte, en die behoefte kan bevredigd worden. Concreet: de steeds groter wordende groep cultureel creatieve consumenten wil verantwoordelijke producten. Er ontstaat een steeds substantiëlere vraag. En daarmee wordt het voor bedrijven steeds aantrekkelijker deze producten te gaan produceren. Het wordt handel. En daarmee krijg je vervolgens vanzelf een positieve marktwerking.

Michiel: 'Bedrijf X dat met verantwoordelijke producten op de proppen komt, wordt meteen een aantrekkelijker bedrijf. Bedrijf Y dat niet meedoet, wordt een onaantrekkelijker bedrijf, en dat gaat ten koste van het resultaat.'

Niet verantwoordelijk is gewoon niet aantrekkelijk in de ogen van cultureel creatieven. Onverantwoordelijke bedrijven gaan zichzelf de markt uit prijzen. Dagblad Trouw had het er in een artikel



laatst over dat er een kloof groeit tussen duurzame en niet-duurzame bedrijven, en dat bedrijven die duurzaamheid serieus inbouwen serieus concurrentievoordeel aan het opbouwen zijn. Ze krijgen een voorsprong die straks niet meer in te halen is. Uit steeds meer onderzoeken komt naar voren dat duurzaamheid een enorme invloed heeft op de merkvoorkeur van mensen en zich snel ontwikkelt tot een bepalend aankoopcriterium. Daarmee ontstaat een nieuw soort A- en B-merken; onverantwoordelijke bedrijven worden de nieuwe B-merken. Verantwoordelijkheid verandert daarmee van een voordeel in een voorwaarde. In de komende jaren zul je zien dat onverantwoordelijkheid door consumenten steeds harder wordt afgestraft, en dat onverantwoordelijke merken de markt uit worden geknikkerd als outcasts.

Michiel: 'Je ziet dat momenteel aan de lopende band gebeuren. Het economische belang is een enorme motor voor de verduurzaming. Kijk naar wat er met chocoladeletters is gebeurd. Was het een aantal jaren geleden nog heel bijzonder dat er expliciet eerlijke chocolade werd aangeboden, nu is er gewoon geen plaats meer voor oneerlijke chocolade. Zelfs de prijsvechters zijn om. Hetzelfde zie je met vis. Ook daar maakt de markt het maatschappelijke verschil. Jason Clay van WNF opperde laatst dat het vele malen effectiever zou zijn als bedrijven een klimaatpact zouden afsluiten in plaats van landen. De private sector kan namelijk sneller veranderingen voor elkaar krijgen dan de publieke. De belangen zijn daar veel sneller duidelijk en zetten sneller aan tot schakelen.'

‘Geen toegang. Rustgebied’ staat op het bord dat op het hek is getimmerd. Daar willen we desondanks toch stiekem overheen om op een mooi verborgen stukje van het Drouwenerzand te komen.

Kees staat al aan de andere kant.

Dit hekje waar we overheen gaan, staat symbool voor de overgang van de oude naar de nieuwe economie.

Michiel: ‘Ik sta nog met één been in de sneeuwblubber van de oude economie, daar kun je lelijk in uitglijden.’

Dat is aan de andere kant van het hekje wel anders, moet je zien, dat maagdelijke pak sneeuw, nog helemaal onbetreden terrein, precies zoals de nieuwe economie.

Michiel: ‘Hoe zou jij het pad naar die nieuwe economie daarvoor willen uitstippelen? Welke MVO-trends zie je?’

We gaan van beperken en beschermen naar bijdragen, dat is de übertrend. Verantwoordelijkheid, betrokkenheid en duurzaamheid gaan niet langer alleen om het minimaliseren van schade, maar steeds meer om het maximaliseren van impact. Beneficiality is the new responsibility. Ernesto Spruyt van Solidaridad noemt deze nieuwe fase ‘duurzaamheid voor gevorderden’. Bedrijven worden zich bewust van hun maatschappelijke macht en



kracht, en gaan die gebruiken om bij te dragen aan maatschappij en milieu.

Michiel: ‘Bedrijven tonen door middel van hun *good citizenship* hoe verbonden ze zijn met de maatschappij en met het milieu. Bij Robin Good wijzen we bedrijven altijd op de 3 M’en waarmee ze kunnen bijdragen: Munten, geld dus, Marketing, hun producten, communicatie en distributie, en *last but not least* Mensen, het personeel en de klanten. Om te bepalen hoe ze deze in willen zetten, laten we bedrijven zichzelf drie gewetensvragen stellen: Wie ben ik? Wat is mijn verhaal? Wat draag ik bij?’

Mag ik u de pijlers van positioneren anno 2010 presenteren?!

Michiel: 'Wees eerlijk, wat doet de rest er nog toe? Ons product is beter, makkelijker, goedkoper. *So what? Who cares?* Dat soort conventionele positioneringcriteria zijn toch slechts trivialiteiten vergeleken bij de bijdrage die het bedrijf levert aan maatschappij en milieu?'

Het sluit aan bij een andere belangrijke ontwikkeling. Verantwoordelijkheid verschuift van een geïsoleerde bedrijfsbezigheid naar een geïntegreerde bedrijfsbezigheid. Het verplaatst zich van de periferie van bedrijven naar het hart van bedrijven. Het gaat het hele doen en laten van bedrijven beïnvloeden. Bedrijven zien dat er meer uit maatschappelijk verantwoord ondernemen te halen valt als ze er ook meer in stoppen, waarmee het vanzelf steeds waardevoller wordt voor het bedrijf. Positioneren blijft daarom niet beperkt tot de markt waarin een bedrijf opereert, maar breidt zich uit naar de maatschappij. Het gaat niet langer alleen om de intrinsieke kwaliteiten van bedrijven, maar ook om de intentionele kwaliteiten. Een constructieve positie in de maatschappij wordt net zo belangrijk als een effectieve positie in de markt.

Michiel: 'De dagen van "greenwashing" zijn geteld. Het rapporteren van *citizenship efforts* wordt net zo standaard en net zo belangrijk als het rapporteren van *financial efforts*. Transparantie wordt *the name of the game*. Concreet: het zal steeds minder gaan over zeggen dát je iets verantwoordelijk maakt,



maar meer over laten zien hóé je het verantwoordelijk maakt. Je kunt deze ontwikkeling goed terugzien in de opkomst van, en het belang dat wordt gehecht aan, duurzame indexen en monitors, zoals The Dow Sustainability Index, Index of Sustainable Economic Welfare, de ecologische voetafdruk, Living Planet Index en de Index of Social Health.’

Verantwoordelijker wordt steeds meer de equivalent voor aantrekkelijker. De badge value verschuift van braaf naar hip. Sol Lang van internationaal MVO-adviesbureau Clownfish heeft het in dit kader over de trend ‘form green geeks to green celebs’. Duurzame merken worden steeds populairder en steeds nadrukkelijker trendy.

Michiel: ‘En dan zou ik nog de enorme opkomst van duurzame managementopleidingen willen aansnijden. Die is met recht



een explosie of revolutie te noemen. In Nederland bieden gerenommeerde managementopleidingen als de Rotterdam School of Management, de Maastricht School of Management en Nyenrode Business University intussen allemaal duurzaamheidsopleidingen, en ook internationaal schieten 'groene MBA-opleidingen' uit de grond. Studenten worden steeds vaker opgeleid tot maatschappij- en milieubewuste managers. De belangstelling is overweldigend. Het is niet overdreven om te stellen dat de directeuren van de toekomst per definitie duurzame directeuren zullen zijn.'

En je weet wat ze zeggen: de jeugd heeft de toekomst.

Michiel: 'Weer een tegeltje.'

Op termijn zit het dus wel snor met die ethiek en dat engagement in business. Rechtmatigheid en rechtschapenheid gaan gewoon de persoonlijke én professionele norm worden. Het waardegedreven bedrijf en het waardegedreven leiderschap gaan een rooskleurige toekomst tegemoet. En aangezien waardegedreven leiders hun eigen lot en dat van hun bedrijf heel nadrukkelijk koppelen aan dat van de wereld en omdat waardegedreven managers er alles aan doen om tegelijkertijd persoonlijk, zakelijk én maatschappelijk succes te bewerkstelligen, kan ik niet anders dan concluderen dat er rede voor optimisme is. Zonder adders onder het gras...

Michiel: 'Zonder adders onder de sneeuw.'

Verlichting in business

Wakker geschud door de crisis zoeken ondernemingen naar een nieuw evenwicht tussen menselijke en economische waarden. In dit boek biedt de bekende marketingstrateeg Kees Klomp inspiratie met acht boeddhistische inzichten, die tegelijkertijd acht belangrijke commerciële trends vormen:

Small • Klein is het nieuwe groot

Spirit • De opkomst van de nieuwe spirituelen

Sustainability • De roep om duurzaamheid

Serve • De nieuwe betekenis economie

Sincere • De revolutie van eerlijkheid en authenticiteit

Soft • De kracht van kwetsbaarheid

Slow • Langzaam is het nieuwe snel

Safe • De winst van commercieel idealisme



Kees Klomp en **Cor Hospes**, de schrijver van dit boek, wandelden met acht personen uit de wereld van management en marketing door het Drentse oerlandschap. Met prominente denkers als consultant Albert Boswijk, maatschappelijk ondernemer Michiel Pot en marketingfilosoof Goos Geursen effenen ze het pad naar persoonlijk geluk, zakelijk succes en maatschappelijke voorspoed.

'De auteurs zijn erin geslaagd mij als lezer te overtuigen: ik ben het met hen eens.'

Willem Vermeend, hoogleraar Universiteit Maastricht

HAYSTACK

