

RSM LEADERSHIP SUMMIT

Er is een rol weggelegd voor bedrijven – en business schools – in het aanpakken van verandering als een constant gegeven en in het creëren van positieve verandering. Dat zei prof. Dirk van Dierendonck, waarnemend decaan van Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit (RSM), in zijn inleiding op de elfde jaarlijkse RSM Leadership Summit, georganiseerd in de historische Van Nelle Fabriek in Rotterdam. ‘Voortdurende verandering blijft altijd bestaan’, aldus Van Dierendonck, en de summit bood de toehoorders uit het bedrijfsleven, alumni en studenten van RSM een aantal geweldige voorbeelden van de manier waarop koplopers omgaan met verandering.



De summit, gehouden op vrijdag 4 oktober, bevatte zowel keynote-presentaties van toonaangevende denkers en bedrijfsleiders als breakout-sessies met drie thema's: innovatie, bedrijfsfilosofie en verstoring.

WOLF KETTER: REVOLUTIES IN MOBILITEIT

Professor Wolf Ketter is directeur van het Erasmus Centre for Future Energy Business bij RSM en directeur van het Institute of Energy Economics aan de

Universiteit van Keulen. 'We krijgen de beschikking over nieuwe vormen van mobiliteit. Er voltrekt zich een drastische, disruptieve verandering', zei hij, verwijzend naar een enquête waaruit blijkt dat de meerderheid van de huidige studenten geen auto meer wil bezitten. Maar om 100 procent duurzame energie en mobiliteit te bereiken, dienen nieuwe benaderingen van mobiliteit te worden geïmplementeerd in de volledige context van complexe mobiliteitssystemen. Daarnaast zal het nodig zijn om zowel de cultuur als

het beleid aan te passen aan de huidige supersnelle technologische vooruitgang. 'Disruptieve technologieën kunnen ertoe bijdragen dat de kloof [tussen de bestaande en de gewenste situatie] wordt gedicht', aldus Ketter.

De prijs van zonne-energie daalt eindelijk, en er zijn steeds meer windturbines. Ketter vroeg zich af of 100 procent betrouwbaarheid wel echt nodig is. 'We kunnen functioneren met 80 procent betrouwbaarheid,' zei hij. 'Flexibiliteit in energie is goed voor efficiëntie, betrouwbaarheid en duurzaamheid. In nieuwe bedrijfsmodellen wordt veel gebruik gemaakt van elektrificatie, nieuwe slimme markten en learning agents (intelligente agenten).' Ketter stelde dat inzet van elektrificatie en disruptie steden slimmer kunnen maken. Ook kan er winst worden behaald door de juiste beslissingen te nemen en interventies te plegen. 'Accu's kunnen worden gebruikt in elektrische voertuigen, en ze kunnen later ook worden ingezet in slimme huizen. Maar er moet beleid komen voor een betere circulaire economie', aldus Ketter.

Implicaties van marktgestuurde veranderingen

Ketter waarschuwde in zijn speech dat schijnbaar positieve veranderingen in het mobiliteitslandschap ook een negatieve invloed kunnen hebben op klimaat, gezondheid, verkeersopstoppen en veiligheid. Door de komst van Uber zijn er nu bijvoorbeeld meer verkeersopstoppen in San Francisco dan voorheen. Deelgebruik van scooters vervangt gezondere opties, zoals wandelen en fietsen. Autonome voertuigen maken taxichauffeurs werkloos.

Algoritmen met behulp van machinaal leren kunnen de consument helpen om mobiliteitsopties te kiezen die hem of haar persoonlijk én het lokale mobiliteitssysteem in het algemeen ten goede komen. Ketter adviseerde beleid te voeren op basis van de werkelijke kosten van mobiliteit. Alle sociale en ecologische externe kosten moeten inzichtelijk worden gemaakt, zodat maatschappelijke en milieugevolgen rechtstreeks kunnen worden toegeschreven en verschillende opties goed met elkaar kunnen worden vergeleken. Er zijn allerlei verschillende mobiliteitsopties beschikbaar voor de consument: met verschillende routes, modi en dienstregelingen, allemaal beïnvloed door ver-

schillende factoren, zoals het weer, de geografische locatie en de mogelijkheid om thuis te werken. Om daar optimaal gebruik van te maken, aldus Ketter, zijn algoritmegedreven learning agents nodig die ons kunnen helpen kiezen in een steeds complexer en dynamischer mobiliteitslandschap.

ROLF DAUSKART (REBELGROUP): PARTICULIERE WAARDE CREËREN MET MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

Rolf Dauskardt is eigenaar en directeur van de Rebel Group, een bedrijf dat zich met advisering, ontwikkelingsactiviteiten en investeringen richt op projecten en initiatieven met een positieve impact. Dauskardt heeft een Executive MBA van RSM (2003) en vertelde dat zijn opleiding een belangrijke rol had gespeeld in zijn ontwikkeling als ondernemer en (uiteindelijk) als rebel.



Rebel richt zich op het creëren van positieve impact, 'maar niet op een naïeve manier'. 'We zijn financieel-economen en we richten ons op het benutten van private financiering en innovatie. We zijn 17 jaar geleden begonnen als adviseurs, zijn overgestapt op investeringen in aandelen en infrastructuur, en de laatste jaren worden we ook impactontwikkelaars door een volledige participatie te nemen [in nieuwe bedrijven die we initiëren].' Rebel werkt op dit moment met meer dan 250 mensen en groeit snel.

‘Wat het allemaal samenbrengt, is het disruptieve; het creëren van verandering in de samenleving’, aldus Dauskardt. Het kernprincipe ‘waardecreatie is waardeverdeling’ loopt door de hele organisatie van zijn onderneming. Rebel en de mensen waar het bedrijf mee werkt richten zich op het bereiken van een positieve impact buiten het bedrijf. Millennials en Generation Z willen meer dan alleen een baan en een bonus, stelde Dauskardt. ‘Ze willen een doel hebben en impact creëren.’

We kunnen zeker zijn van verandering

De wereld heeft ‘een periode van verbazingwekkende economische groei, wereldwijde integratie, vooruitgang in geneeskunde en technologie en lage werkloosheid ... doorgemaakt’, stelde Dauskardt. Bijna elk land ter wereld is verbeterd afgemeten aan de Sustainable Development Goals (SDG’s), stelde hij. ‘Dus de wereld staat er in het algemeen aanzienlijk beter voor.’ Maar er vallen de laatste jaren ook zorgwekkende politieke trends en ontwikkelingen te signaleren. De rode draad in die trends en ontwikkelingen lijkt te zijn dat mensen zich steeds meer afzetten tegen mondialisering en integratie. Sommige mensen voelen zich in de steek gelaten en willen terug naar vroeger, aldus Dauskardt.

Behalve de groeiende weerstand tegen de mondialisering memoreerde Dauskardt ook aan het cyclische karakter van economie en bedrijfsleven. ‘De bloeiende omstandigheden van de laatste jaren blijven niet duren.’ Slechts tien jaar geleden nationaliseerde de Nederlandse overheid bijvoorbeeld grote banken om de financiële sector overeind te houden. Dergelijke cyclische veranderingen kunnen opnieuw worden verwacht en het bedrijfsleven zal moeten reageren. ‘Het meest voorspelbare aspect van verandering is dat we zeker weten dat dingen zullen veranderen’, aldus Dauskardt.

Kansen voor impact

Er zijn drie kwesties waar Dauskardt gepassioneerd over is – hij ziet uitdagingen en kansen.

1. Klimaatverandering en de energietransitie: hoe kunnen we de transitie in energieopwekking en -opslag, maar ook in systemen voor gedeeld vervoer en gedeelde infrastructuur, verder versnellen in reactie op de dreiging van een stijgende temperatuur en zeespiegel?

2. Automatisering, kunstmatige intelligentie (AI), robotica en ‘mensloze productie’: ‘De economische productie blijft veranderen; de statistieken zijn gemengd, maar er wordt geschat dat [ontwikkelingen als robotica en AI] tussen negen en vijftig procent van de banen [kunnen] beïnvloeden. Mensen zullen zich moeten laten omscholen. De verwachting is dat er veel meer zal worden geproduceerd met minder mensen.’ Tegen die achtergrond wordt een universeel basisinkomen volgens Dauskardt een belangrijke discussie in de samenleving ‘Het is getest en ik vind het een spannend en zeer relevant onderwerp’, zei hij.

3. Duurzame welvaartscreatie: ‘Ik denk hier veel over na,’ zei Dauskardt. ‘We zijn allemaal erg succesvol geworden in het creëren van rijkdom – en RSM heeft zeker bijgedragen aan mijn vaardigheden om rijkdom te creëren – maar binnen bedrijven groeit het verschil tussen het salaris van de CEO en van de gemiddelde werknemer heel sterk. In de jaren 1950 verdiende de CEO twintig keer zoveel als de gemiddelde werknemer. In de meest recente statistieken verdienen CEO’s echter meer dan 360 keer wat hun gemiddelde werknemers verdienen. Kunnen we als bedrijfsleiders echt zeggen dat we nu 360 keer meer waarde toevoegen? Meer in het algemeen raakt meer en meer rijkdom geconcentreerd in een klein percentage van de bevolking. Wat mij zorgen baart, is dat ik denk dat mensen deze situatie op de lange termijn niet meer zullen accepteren. Het is gewoon niet houdbaar. Dus hoe kunnen we rijkdom creëren die breder wordt gedeeld?’ Dauskardt refereerde hierbij aan een recente bijeenkomst van Amerikaanse CEO’s die zeiden dat ze zich moesten concentreren op ‘het creëren van waarde voor al hun stakeholders, en niet alleen voor hun aandeelhouders’. ‘Werkelijk? Het is al 2019, en nu pas concludeer je dit?’

FELICITY ASTON (POOLREIZIGSTER): POLAIRE BLOOTSTELLING AAN DE TOP VAN EEN VERANDERENDE WERELD

De ontdekkingsreiziger en wetenschapper Felicity Aston duidde empowerment en vastberadenheid aan de hand van haar expedities, met als hoogtepunt de

succesvolle internationale ski-expeditie van vrouwen naar de Noordpool die ze in 2018 leidde.

Aan het begin van haar carrière werkte Felicity drie jaar in een door de Britse overheid gefinancierd onderzoeksprogramma op het Antarctische schiereiland. Vervolgens wilde ze ook andere poolgebieden leren kennen. De poolgebieden veranderen nu sneller en fundamenteeler dan ooit tevoren; de krachten onder het afnemende zee-ijs zijn chaotisch, maar uit gegevens blijkt dat de neerwaartse trend van nieuwer, dunner en minder stabiel ijs sinds de jaren 1970 is versneld.

Aston begon ski-expedities te organiseren met groepen vrouwen. In Borneo, Singapore en Cyprus rekruteerde ze poolreizigsters zonder ervaring. 'Een van de deelnemers had zelfs nog nooit sneeuw gezien,' zei ze. 'Ze gaven zich voor 100 procent en ze keerden allemaal naar huis terug als ambassadeurs voor de poolgebieden en voor elkaar. De diversiteit van deze vrouwen biedt zulke krachtige perspectieven.'



Perspectieven komen samen

Bij wijze van cultureel experiment stelde Aston enkele jaren geleden een team van vrouwen uit Europa en het Midden-Oosten samen voor een expeditie naar de Noordpool. Ze werd sceptisch ontvangen. Maar met een enorme diversiteit in leeftijd en achtergronden – in carrière, relatiestatus en reiservaring – kwamen veel perspectieven samen. 'Soms kan gebrek aan ervaring een voordeel zijn.'

De teamleden hadden geen weet van de uitdagingen en obstakels die voor hen lagen. Daarom gaf Aston hen een zo breed mogelijke voorbereiding door te trainen op IJslandse gletsjers en in de Arabische woestijn (in Oman). 'Die landschappen hebben veel gemeen,' zei Aston. 'De woestijnduinen zijn continu in beweging en onvoorspelbaar, net als zee-ijs. We hebben ons voorbereid op het gevoel van onzekerheid, zich slecht voorbereid voelen en niet weten hoe lang iets zal duren, of wat je nodig hebt. We hebben ons gevoel van angst overwonnen.'

'Fluffy' teambuilding is logisch

De poolexpeditie begon in het voorjaar van 2018, toen het team door een helikopter op het ijs werd neergezet. 'We vertrokken naar de Noordpool en door de omvang en complexiteit van de expeditie bleek het een ware uitputtingsslag iedereen bij elkaar te houden. Eigenlijk dacht ik toen dat iedereen die zei dat het niet zou lukken, gelijk had.' Echter, dank zij de eerdere 'donzige' teambuilding en trainingssessies kon na een vreselijke eerste dag bij -42°C op het ijs worden besloten hoe ze verder konden gaan onder die omstandigheden. 'We overwonnen onze obstakels.'

Geen beslissingen maar motivatie

'Mijn rol als leider van de expeditie was niet om de beslissingen te nemen, maar om de motivatie van het team te behouden. We hebben goede momenten gevierd,' vertelde Aston. 'We hebben steeds onze missie voor ogen gehouden.'

Na aankomst op de Noordpool plantte het team een skistok in het ijs om de prestatie te vieren, maar bijna onmiddellijk vertelde hun GPS hen dat de magnetische Noordpool alweer was verschoven. De skistok was niet langer de pool. Maar dat deed er niet toe. Op het moment dat de skistok in het ijs werd geplant, was die magnetische Noordpool van hen geweest. Niemand zou ooit 'hun' Noordpool veroveren.

'Wat je ook van plan bent, er zijn goed gekwalificeerde mensen die je redenen geven waarom het zal mislukken. Maar als je erin gelooft en vastberadenheid, doorzettingsvermogen en veerkracht hebt, dan kun je het bereiken. Kijk naar deze groep vrouwen die de top van de wereld heeft bereikt,' concludeerde Felicity Aston.