

Inhoud

Voorwoord 7

Inleiding 11

Deel I

Lost in matter: de stand van zaken 19

Deel II

The mind matters:
economische uitgangspunten herzien 49

Het nieuwe mensbeeld 50

De nieuwe markt 70

Deel III

Mind over matter:
toepassen van de nieuwe economische wetenschap 89

Private sector 90

Publieke sector 97

Financiële sector 117

Slot 130

Noten 135

Over de auteur 143

Voorwoord

Door Herman Wijffels

We staan voor grote uitdagingen, vooral ecologisch, maar ook sociaal en economisch gezien. Met onze huidige manier van leven, van produceren en consumeren, zijn we cruciale evenwichten in ons leefsysteem aan het verstoren. We leven nog steeds alsof de aarde een limietloze bron is, terwijl we inmiddels ruim 20 procent boven wat duurzaam mogelijk is zitten. De taak is nu ons zo te organiseren dat we straks ook met 8 à 9 miljard mensen duurzaam op deze planeet kunnen leven.

De beste manier om uit de crisis te komen is door wat ik 'planetair bewustzijn' noem te ontwikkelen. Dat is het besef dat we moeten leven in harmonie met het dragend vermogen van de planeet en de waarden moeten hantieren die daaruit voortvloeien. De financiële crisis heeft in mijn ogen dezelfde wortels als de grotere ecologische crisis. Ze komen beide voort uit het industriële tijdperk en het daaraan ten grondslag liggende waardenstelsel. Die waarden, zoals een sterk antropocentrisch wereldbeeld en het sociaal darwinisme, maken het menselijk handelen en de bijbehorende instituties exploitatief van aard: 'pakken wat we krijgen kunnen' is het motto. Dit heeft ervoor gezorgd dat we buiten de limieten zijn gaan opereren van wat duurzaam mogelijk is. Dat zien we op ecologisch (klimaatverandering en uitputting van natuurlijke hulpbronnen) en sociaal gebied (uitsluiting en armoede), maar ook op financieel gebied (de subprime-hypotheekcrises en het casinokapitalisme). Ziehier de gemeenschappelijke grond van de verschillende crises.

De huidige crisis is hét moment om deze bredere en diepere achtergronden en de daaraan verbonden uitdagingen onder ogen te zien. We moeten inzien dat de aarde met 6,5 miljard mensen er heel anders uitziet dan tweehonderd jaar geleden toen de industriële revolutie zich aandeede. We kunnen de economie niet meer aansturen als een machine die de planeet ongelimiteerd exploiteert. Het is niet alleen *greed* die de crisis veroorzaakt: alle instituties en modellen die uit het industriële tijdperk stammen zijn toe aan een kritische evaluatie. Inclusief het bnp, dat als meetmodel van groei niet langer toereikend is.

Ik ben verheugd dat Sander Tideman in dit boek deze uitdaging aangaat. Hij geeft niet alleen een grondige evaluatie van het huidige economische systeem, tot en met de analyse van de financiële crisis, maar legt ook de klassieke industriële uitgangspunten naast de inzichten uit nieuwe economische stromingen die zich op het snijvlak van de moderne psychologie en biologie bevinden. Hieruit komen een heel ander wereldbeeld en daaruit voortvloeiende grondslagen voor de economie tevoorschijn. Het is het beeld van een in beginsel sociaal gerichte mens, voor wie rechtvaardigheid en vertrouwen belangrijk zijn, een mens die niet slechts gedreven is door blind eigenbelang en consumptiedrift, daarbij het belang van milieu en medemens veronachtzamd. Dit niet-atomistische maar relationele mensbeeld biedt interessante aanknopingspunten voor een effectiever beleid om duurzaamheid te realiseren.

Ook onderzoekt Tideman de beginnende wetenschap rondom het thema duurzaamheid, waaruit verbluffende inzichten over organisaties, markten en economieën af te leiden zijn. Het is niet langer houdbaar om te denken dat de markt naar evenwicht neigt en vanzelf het welzijn van de hele samenleving dient. Tideman legt uit dat zolang

onze huidige modellen eenzijdig gericht zijn op efficiëntie op korte termijn en cruciale ecologische en sociale waarden negeren, ze de gezondheid van onze organisaties, samenleving en ecosysteem ondermijnen. Door te investeren in de toepassing van het ecologische principe van veerkracht kunnen we tot een duurzame economie en een duurzaam monetair systeem komen.

Het goede nieuws is dat op het terrein van kwantumfysica, biologie, ICT, duurzame energie, nanotechnologie en het nabootsen van levende systemen een hele generatie nieuwe inzichten, kennis en bijbehorende technologieën aan het ontstaan is, waardoor in de basis alles al aanwezig is om tot een duurzamere manier van leven te komen. In die zin is de toekomst al begonnen.

Duurzaamheid gaat volgens mij in de kern om het streven naar een hogere kwaliteit van relaties, van verbindingen: tussen mensen onderling, tussen mens en natuur en tussen de huidige en toekomstige generaties. Het is ook verbinding maken met het zelf, waarbij vragen over de oorsprong en het waarom van ons bestaan zich aandienen. Het zijn oude vragen die nieuwe antwoorden behoeven, en die ons naar een duurzame leefstijl op alle niveaus van de samenleving kunnen brengen, van individu tot mondiaal.

Dit boek levert een belangrijke bijdrage aan het denken over de vormgeving van de volgende fase in de ontwikkeling van de maatschappij, door aan te geven op welke beginselen we een duurzaam economisch model kunnen bouwen en wat we kunnen doen om daar een begin mee te maken.

Inleiding

De mensheid streeft voortdurend naar verbetering van haar lot. De economische wetenschap heeft hierbij de laatste eeuwen een grote rol gespeeld. Maar na de financiële crisis van 2008 staat deze rol ter discussie. Terwijl de economische tekstboeken schrijven over rationele keuzes, perfecte informatie en markten die naar evenwicht tenderen, zakten de financiële markten door wantrouwen als een kaartenhuis in elkaar. Banken gingen failliet of werden genationaliseerd en de economie raakte in een diepe recessie. De omvang van de crisis en de snelheid waarmee deze zich ontvouwde, verrasten iedereen. Er worden vergelijkingen getrokken met de depressie in de jaren dertig van de vorige eeuw. Het totale verlies aan kapitaal is echter zonder precedent. Het bedrag dat overheden (en de belastingbetalers) in de banksector pompten om het vertrouwen te herstellen, loopt in de duizenden triljoenen euro's en is daarmee hoger dan de kosten van de Tweede Wereldoorlog, het Marshallplan en de Vietnamoorlog bij elkaar. Het is een crisis die Alan Greenspan, voormalig voorzitter van de Federal Reserve en een van de architecten van het systeem dat tot de crisis leidde, in 'shocked disbelief' (zijn eigen woorden) achterliet.

De oorzaken van de crisis zijn velerlei. Sommigen geven de schuld aan de topbankiers en hun graaicultuur, of hun onethische tovenarij waarmee zij producten creëerden die zij zelf niet begrepen. Anderen wijten de crisis aan het gebrek aan toezicht door financiële autoriteiten en aan ontoereikende regelgeving. Weer anderen wijzen naar het neoliberale laissez-faire idealisme achter het Amerikaanse economische beleid van de laatste decennia. Deze factoren tezamen verklaren wel het ontstaan maar

niet de ongekeerde omvang en diepte van deze crisis, die jaren van recessie (of erger) tot gevolg zal hebben. Ondertussen hebben beleidsmakers in de wereld elkaar gevonden in de analyse dat het een 'vertrouwenscrisis' betreft. Er wordt op grote schaal geld in de markt gepompt om het vertrouwen van banken en consumenten op te peppen. Paradoxaal genoeg ondermijnt deze aanpak in veel gevallen het gebrekkige vertrouwen in de financiële markt nog verder. Als overheden de markt niet kunnen redden, wie dan wel? De *Financial Times* berichtte in oktober 2008: 'Het gaat niet om vertrouwen in de banken, maar om vertrouwen in overheden om hen te redden.'

Deze crisis komt niet alleen. De mensheid staat een ecologische crisis te wachten die de huidige economische recessie zal overvleugelen. De poolkappen en gletsjers over de hele wereld zijn aan het smelten. De oceanen worden warmer en de waterspiegel stijgt. Door klimaatverandering zijn we geconfronteerd met het verlies van gewassen, voedseltekorten, overstromingen, droogte, plagen, bosbranden, stormen, hittegolven, ziekten en het uitsterven van vele diersoorten. Wetenschappers waarschuwen dat er in het jaar 2100 maar liefst 50 miljoen milieuvluchtelingen zullen zijn. Als we op de huidige voet doorgaan, zullen in het volgende decennium wereldwijd 600 miljoen mensen te maken hebben met voedseltekorten en 3,2 miljard mensen met een ernstig tekort aan water. De opwarming van de aarde is een probleem in een orde van grootte die de mensheid nog nooit eerder heeft gezien.

De econoom Nicholas Stern bestempelde in een toonaangevend Brits onderzoek uit 2006 de klimaatcrisis als een economisch bijproduct, want de grootste boosdoener – CO₂-uitstoot – is het gevolg van de economische activiteiten van de mens.¹ Sindsdien is het meer gangbaar om de ecologische dreiging door de lens van de economie te zien. Want zonder ingrijpen lijdt niet alleen het eco-

systeem schade, maar zal ook het economische en sociale leven worden ontworpen op een schaal die we alleen kennen van de grote wereldoorlogen. Het aanpakken van klimaatverandering is dus ook een economische uitdaging geworden.

De moeilijkheid is dat terwijl we de uitstoot van CO₂ drastisch moeten terugbrengen, we nog een derde crisis voor de kiezen krijgen: het tekort aan energie. We zien een exponentiële toename in de vraag naar energie als gevolg van de groeiende wereldbevolking, die in 2050 zal zijn opgelopen tot 9 miljard, en de economische vooruitgang van landen als China en India. In het voorjaar van 2008 schoten de olieprijsen omhoog, waardoor hele industrieën lam kwamen te liggen. Dankzij de recessie daalde de olieprijs weer, maar dit is slechts tijdelijk: de olie-industrie zelf verwacht dat na 2015 de eenvoudig te exploiteren voorraden olie en gas niet meer in pas kunnen lopen met de immer groeiende vraag.² Regeringen, bedrijfsleven en energiegebruikers – dus iedereen op deze steeds vollere aarde – staan nu voor een driedubbele uitdaging: meer energie, minder CO₂, met minder krediet.

Het wordt steeds duidelijker dat we deze uitdagingen niet zonder meer kunnen oplossen vanuit het conventionele economische paradigma. Het hele fundament van het mainstream ontwikkelingsmodel – vrijheid van kapitaal, marktwerking en oneindige materiële groei – staat ter discussie. Het industriële tijdperk met zijn nadruk op ratio, productie, consumptie, efficiëntie, specialisatie en de daarbij horende ‘beslis-en-beheers’ leiderschapstijl loopt ten einde. We moeten ons herbezinnen op de uitgangspunten van het economisch model dat uit dat tijdperk stamt. Het is duidelijk dat onze economieën (op macro- en microniveau) niet losstaan van onze beslissingen, die veelal door emoties en niet alleen door ‘ratio’ zijn ingegeven, zoals begrippen als ‘vertrouwen’ laten zien. Als

we een beter functionerende economie willen hebben, die niet als een roofdier maar in harmonie opereert met haar omgeving, die vertrouwen stimuleert in plaats van ondermijnt, moeten we opnieuw in ogeschouw nemen wie we zijn en hoe we leven.

Dit boek is het resultaat van mijn eigen zoektocht naar een betere economie. Toen ik afstudeerde in economisch recht, was ik in de vooronderstelling dat de praktijk mijn theoretische kennis zou staven. Later, toen ik werkzaam was als internationaal bankier, bleken de economische theorie en praktijk vaak ver uit elkaar te liggen. Toen ik in 1990 namens de ABN Amro Bank in China werd gestationeerd, zag ik hoe het kapitalistische systeem een geweldige vooruitgang kon betekenen voor de hogere klasse van de samenleving. Maar ik werd ook getuige van een ecologisch drama in wording. De markt zorgt niet voor het milieu of de allerarmsten. Ook viel me op dat marktwerking binnen financiële organisaties niet het beste uit mensen haalt: geleidelijk aan zag ik een cultuur van collegialiteit veranderen in een cultuur van streven naar persoonlijk gewin en onderlinge concurrentie.

Ik verliet de bank en schoolde mijzelf om in de organisatiepsychologie en verschillende aspecten van duurzaamheid. Als zelfstandig consultant kreeg ik de kans met vele andere organisaties te werken, over de hele wereld. Maar de grotere vragen bleven; ik zag de discrepantie tussen de theorie en praktijk van de economie groeien. Ik organiseerde een seminar hierover, getiteld 'Compassion or Competition' met onder meer de Dalai Lama en Ruud Lubbers en verwoordde mijn eigen prille gedachten in een essay in het boek over het seminar.³

Dit essay kwam onder de aandacht van de regering van Bhutan, een klein geïsoleerd gelegen landje in de Himalaya, die mij vervolgens vroeg haar motto 'bruto nationaal

geluk' te toetsen aan de meer gangbare economische modellen zoals bruto nationaal product (bnp) en een conferentie hierover te organiseren in haar land. Dit gaf mij de kans met geestverwanten in contact te komen en mijn vragen en ideeën verder uit te werken. In 2005 publiceerde ik het essay 'Mind over Matter; Towards a New Paradigm for Leadership in Business and Economics'. Hierop kwamen veel positieve reacties, waaronder de suggestie het materiaal uit te breiden tot een Nederlandse uitgave. De crisis van 2008 gaf mij de inspiratie om dat ook werkelijk te doen. En toen het Garrison Institute in New York mij begin 2009 opdracht gaf een onderzoek te leiden over de relatie tussen klimaatverandering en alternatieve economische systemen, kreeg ik toegang tot nieuw wetenschappelijk materiaal dat mij sterkte in mijn zoektocht. Ik begon te beseffen dat een boek hierover wel eens van waarde kon zijn voor de weg uit de crisis. Ik ben niet gestuit op nieuwe antwoorden op de grote uitdagingen die ons te wachten staan, maar wel op een ander perspectief dat het mogelijk maakt antwoorden te helpen ontdekken.

Wat is dit perspectief? In de conventionele economie werd de markt gezien als een zichzelf regulerend mechanisme dat vanzelf welvaart genereert. Daarbij gingen economen ervan uit dat er een positieve correlatie bestaat tussen materiële ontwikkeling – afgemeten aan een stijgend bnp en financieel profijt – en menselijk welzijn. Verdere analyse van de relatie tussen materiële ontwikkeling, de menselijke psyche en de wijdere omgeving viel buiten het bestek van de economische theorie. Maar hierin komt verandering: door baanbrekend onderzoek worden de psychologie en biologie relevant voor de economische wetenschap. Dit uit zich in nieuwe stromingen zoals de gedragseconomie, neuro-economie en complexiteitseconomie.

In dit boek wordt gesteld dat de principes die door deze nieuwe (combinatie van) wetenschappen worden ontdekt, soelaas kunnen bieden voor de problemen van nu. De ideologie die ten grondslag lag aan de vormgeving van het kapitalisme is achterhaald en moet worden vervangen door een nieuw palet aan uitgangspunten dat veel beter is uitgerust om de complexe wereld van vandaag en morgen te vatten. Terwijl de conventionele wetenschap zich richtte op de louter objectieve, materiële wereld, geven de nieuwe wetenschappen aan dat we ons daarnaast moeten verdiepen in de subjectieve, immateriële dimensie van het leven. Materie en de menselijke geest – en dus economie en bewustzijn – zijn immers onafscheidelijk, als twee zijden van dezelfde munt.

Een groeiend corpus – ogenschijnlijk ongerelateerd – onderzoeksmateriaal op het gebied van organisatie en management wijst ook in deze richting. Terwijl we meer inzicht krijgen in de subtielere maar noodzakelijke voorwaarden voor het creëren van economische waarde, ontstaat een nieuwe kijk op de wereld van economie en bedrijf.

Het beeld van de rationele en zelfzuchtige homo economicus, die opereert in een markt die naar evenwicht neigt en als vanzelf het publieke belang dient, houdt geen stand meer. Het nieuwe beeld is dat van een in beginsel sociaal georiënteerd, door emoties en een gevoel van rechtvaardigheid en integriteit gedreven mens, die door middel van relaties van wederkerigheid en vertrouwen mede vorm geeft aan een markt die in een permanente staat van disbalans verkeert.

Bovendien toont onderzoek aan dat het verstandig is economieën, markten en organisaties als *levende systemen* te beschouwen en niet slechts als een abstract en neutraal mechanisme. Een levend economisch systeem is niet alleen gericht op het behalen van optimale efficiëntie in de

omloop en kosten van producten, maar dient ook een mate van veerkracht te bezitten op basis van sociale cohesie, cultuur en waarden. Het nieuwe economische model is niet gericht op het maximaliseren van winst of op abstracte cijfers zoals het bnp, maar op de kwaliteit van ons leven in samenhang met alles dat leeft. Dit is aanleiding om de toekomst met hoop tegemoet te zien.

Wat het nieuwe economische model precies inhoudt, is echter verre van duidelijk. We stuiten op vragen als: hoe moeten we immateriële waarden, zoals emotie, vertrouwen, welzijn, de natuur en de toekomst, kwantificeren en meten? Hoe zorgen we dat een per definitie dynamische en onzekere markt duurzaamheid ondersteunt in plaats van ondermijnt? Economische systemen zijn levende systemen; ze worden bepaald door het gedrag van mensen en bepalen op hun beurt dit gedrag, via een groot aantal samenhangende feedbackloops. Daarom moeten we deze vragen bekijken vanuit meerdere perspectieven, niet vanuit slechts één discipline.

In het eerste deel van dit boek gaan we terug naar de oorsprong van de economische ideologie. We onderzoeken diepgewortelde, maar daarom niet per se geldige overtuigingen over de werkelijkheid en de menselijke aard. We kijken hoe deze perspectieven achterhaald zijn geraakt en ons niet langer van nut zijn. In het tweede deel onderzoeken we de inzichten van een aantal nieuwe wetenschappen, die relevant zouden kunnen zijn voor de economie. Tot slot bekijken we in het derde deel mogelijke oplossingen. We laten veelbelovende nieuwe benaderingen zien en ideeën voor hoe we samen de volgende generatie economische systemen kunnen creëren.

Ik ben dank verschuldigd aan een groot aantal mensen. Mijn uitgevers Annemie Michels en Pim van Tol zetten mij aan het boek werkelijk te schrijven, nadat zij mijn

oorspronkelijk in het Engels geschreven essay lieten vertalen naar het Nederlands. Mijn vriend en ex-collega Reinout van Lennep was een kritische meelezer in alle fasen van het boek en zijn doorleefde feedback heeft het boek op een hoger niveau getild. Ook ben ik speciale dank verschuldigd aan Herman Wijffels, Ruud Lubbers en Wessel Ganzevoort, voor initiële steun en inspiratie. Van talloze vrienden en collega's die mij aanmoedigden verdienen Henk Schulte Nordholt, Jeroen Drontmann, Reinier Tilanus, Françoise Gielen, Hugo van der Zee, Gijs ten Kate en Roderick Bredero een speciale vermelding. Mijn vrouw Sandra en mijn kinderen Louise, Laurens en Bas lieten geduldig toe dat ik mij tijdens avonduren en familievakanties afzonderde. Ook dank ik mijn partners van het Garrison Institute in New York, die mij hielpen bij het opsporen van interessant materiaal uit de moderne wetenschappen.