

AFSCHEIDSREDE  
KOOS WAGENSVELD

# NAAR EEN NIEUWE ECONOMIE VAN DE HOOP

SEE SPARKS SYMPOSIUM 'POST-GROWTH'



**DR. KOOS WAGENSVELD**  
LEADING LECTOR  
SUSTAINABLE ENERGY  
& ENVIRONMENT

OKTOBER 2024

ARNHEM

**HAN\_** UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>3</b>
1.1	Inleiding: de vier universele krachten	3
1.2	Kracht van Verkennen	6
1.3	Kracht van Verbinden	6
1.4	Kracht van Veroveren	7
1.5	Kracht van Verdedigen	8
1.6	Kanttekeningen bij de vier universele krachten	9
<b>2</b>	<b>NARRATIEF VAN EEN NIEUWE ECONOMIE VAN DE HOOP</b>	<b>11</b>
2.1	Inleiding	11
2.2	Verkennen: innovatie vanuit creativiteit en spiritualiteit	11
2.3	Verbinden: dialogisch leiderschap dat deugden faciliteert	17
2.4	Veroveren: meervoudige waardecreatie vanuit post-growth perspectief	19
2.5	Verdedigen: liberale democratie vanuit een open venster naar de wereld	24
<b>3</b>	<b>CONCLUSIES EN DISCUSSIE</b>	<b>28</b>
3.1	Conclusies	28
3.2	Discussie	29
<b>4</b>	<b>LITERATUUR</b>	<b>35</b>

# 1 INLEIDING

## 1.1 INLEIDING: DE VIER UNIVERSELE KRACHTEN

Economie is een gedragswetenschap. Klassiek geschoolde economen hebben ons lang voorgehouden dat de mens een *homo economicus* is. Een rationele en calculerende burger, die streeft naar de maximalisatie van het verwachte nut voor zichzelf. Maar dat berust op een mythe! Dat het gedrag van de mens en dus ook van de bedrijven, markten en de samenleving het resultaat is van een rationeel denkproces wordt bij grote economische crisissen (zoals de Grote Depressie van bijna een eeuw geleden en de bankencrisis van 2008) door de feiten tegengesproken. Een beetje moderne econoom vindt dit inmiddels ook (Van Dyck, 2023, p.19).

Het gedrag van mensen is zeer complex en vaak ook door emoties gestuurd. Om (het gedrag van) de mens en de wereld beter te begrijpen heeft Van Dyck (2023) hier vanuit diverse disciplines onderzoek naar gedaan. Zijn onderzoek is gebaseerd op een kwantitatieve studie in 2023 onder ruim 1.000 Vlamingen en een uitgebreide literatuurstudie (waarbij hij zich voor de Nederlandse situatie o.a. heeft gebaseerd op onderzoeken van het Sociaal en Cultureel Planbureau). Bij zijn 'holistische reis' heeft Van Dyck zich laten inspireren door inzichten uit vele disciplines, waaronder de biologie (Darwin, Morris, De Waal), de psychologie (Kahneman, Jung, Nohria) en de sociologie (Durkheim, Weber, Parsons). Het onderzoek van Van Dyck heeft vier fundamentele krachten (drijfveren) opgeleverd die mensen drijven, op persoonlijk, professioneel en maatschappelijk vlak. Ze zijn universeel en van alle tijden. Ze bepalen hoe onze wereld er vandaag uitziet, ook met hun duistere kanten. En niet onbelangrijk: ze leggen de basis voor de wereld van morgen (Van Dyck, 2023, p. 11).

In deze afscheidsrede heb ik het model van Van Dyck toegepast op de economie omdat ik denk dat het model ook van toepassing is op de gedragswetenschap economie. We bevinden ons op dit moment collectief op een belangrijk historisch kantelpunt waarbij de economie een cruciale rol gaat spelen bij de keuzes die onze toekomst voor vele jaren definitief gaat bepalen. Het zal blijken dat wij meer oog moeten krijgen voor het (broze) evenwicht tussen de fundamentele krachten. Met name moeten we momenteel in de economie meer aandacht gaan besteden aan de 'zachte' krachten Verkennen en Verbinden om te komen tot een florerende en humane economie. Mijn analyse, gebaseerd op bijna 40 jaar ervaring als (bedrijfs)econoom, vele gesprekken en uitgebreide literatuurstudie, levert voor elk van de vier krachten aanknopingspunten op voor de beweging naar een 'nieuwe economie van de hoop'. Aan het eind van deze paragraaf zal ik dieper ingaan op de notie 'hoop'.

De vier universele krachten die ons gedrag sturen (de 4 V's) zijn (Van Dyck, 2023, p.11):

	<b>VERKENNEN</b> OM GRENZEN TE VERLEGGEN
	<b>VERBINDEN</b> IN HARMONIE MET ONZE OMGEVING
	<b>VEROVEREN</b> VAN MACHT, STATUS EN RIJKDOM
	<b>VERDEDIGEN</b> OM ONZE GRENZEN TE BEWAKEN WANNEER WE ONS BEDREIGD VOELEN

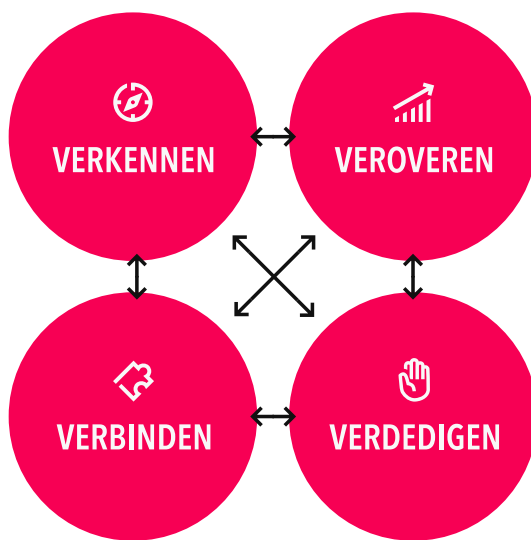
Deze vier krachten zijn van alle tijden. Ze zitten in elk van ons en kunnen in elk van ons aanleiding geven tot innerlijke spanningen en botsingen tussen krachten (zie ook Figuur 1). En die spanningen en botsingen zijn er ook tussen o.a. mensen onderling, tussen groepen van mensen en tussen landen. Mensen botsen door grote en kleine dingen. Buren botsen door een overhangende tak in de tuin. Als het op duurzaam consumeren aankomt, botsen mensen over een duurder optie en het belang van een duurzaam leefbaar klimaat, of minder betalen en het belang van de eigen portemonnee. Soms zorgen de tegenstrijdige belangen voor een dilemma in ons hoofd. Kopen we meer snelle mode of zullen we kleding hergebruiken en herstellen dan wel een tweedehands kledingwinkel bezoeken? Kiezen we een vakantie dicht bij huis of reizen we met het vliegtuig? En planten we daarna een boom, of niet? (Van Dyck, 2023, p. 115).

Alle vier de krachten zijn tegelijk aanwezig, maar er is altijd één kracht die op een bepaald moment zal domineren afhankelijk van de context waarin we ons bevinden. Ze zijn normatief van aard en vertellen hoe alles 'moet' worden. Ze zetten ons in beweging naar een to be. Daarmee zijn het ook maatschappelijke krachten die onze collectieve toekomst en dus ook onze toekomstige economie vorm en richting geven. Het zijn krachten die ons boven onszelf kunnen laten uitstijgen, maar die ons (vanuit hun duistere kant) ook kunnen vernietigen. Vandaar dat het van groot belang is om oog te hebben voor een juiste aanwending van en het evenwicht tussen de vier krachten (Van Dyck, 2023, p. 25).

In deze rede zal ik de vier krachten van Van Dyck (2023) gebruiken om een nieuw narratief van hoop voor de economie te schetsen, uitgaande van (het noodzakelijke herstel van) het evenwicht tussen de krachten. Volgens Fromm (1968) betekent hopen: 'elk moment alert zijn voor wat nog niet geboren is'. Een prachtige definitie van hoop: alert zijn voor wat er nog niet is, maar zich toch reeds aandient in de barenweeën van de tijd. Hoop beweegt zich op een oorspronkelijker, meer spiritueel, niveau dan dat van de feiten en de fictie. Volgens Bouckaert (2017, p. 16) verbindt ze ons met de scheppingsdynamiek van de tijd die in ons bewustzijn een verlangen, een droom en een openheid teweegbrengt. En het mooie is dat Vaclav Havel ons in een andere prachtige omschrijving van hoop geleerd heeft dat het mogelijk is om de a priori band tussen hoop en maakbaar resultaat te verbreken: "Hoop is ergens voor werken omdat het goed is, niet alleen omdat het kans van slagen heeft. Hoop is niet hetzelfde als optimisme of de overtuiging dat iets goed zal aflopen. Het is wel de zekerheid dat iets zinvol is, wat ook de afloop zij of het resultaat" (Vaclav Havel in Bouckaert, 2017, p. 13). Uit het onderzoek van Van Dyck (2023) blijkt hoe mensen de vier krachten belangrijk vinden in hun leven en hoe de krachten hen hoop geven. In hun droom van de ideale wereld zorgen wetenschap, innovatie en technologie voor vooruitgang in de maatschappij en economie (Verkennen). In die wereld zijn mensen sociaal en deugen de meeste mensen wel degelijk (Verbinden) en hebben de mensen recht op zoveel mogelijk

zekerheid en bescherming (Verdedigen). En in hun ideale wereld wordt wie onderneemt gewaardeerd (Veroveren). Dat was gisteren zo, en dat zal morgen ook zo zijn. Immers, de krachten zijn universeel en houden elkaar in principe in evenwicht. Echter, dat evenwicht is momenteel verstoord door de huidige polycrisis die een permacrisis lijkt te zijn (ontstaan door diverse oorlogen, biodiversiteitsverlies, klimaatverandering, woningnood, migratiestromen, watertekort, etc.), door de angst voor de dag van morgen en door het falen van een economisch en politiek systeem dat er maar niet in slaagt om onze dromen te verwezenlijken (Van Dyck, 2023, p. 313). Daarom is het nodig om de droom die in elke kracht schuilt weer werkelijkheid te doen worden en het broze evenwicht van krachten opnieuw te herstellen. Dit dient als fundament van ons narratief van een 'nieuwe economie van de hoop'. Een narratief dat perspectief biedt en vertrouwen wekt! Wellicht moet Vertrouwen (= hoop) wel als vijfde kracht (V) in het midden van het model in Figuur 1 worden toegevoegd.

## BOTSENDE KRACHTEN



*Figuur 1: Het 4 V's model (Van Dyck, 2023, p. 206)*

In de volgende paragrafen (1.2 tot en met 1.5) van dit eerste hoofdstuk van deze rede lichten wij de vier krachten één voor één toe op basis van het werk van Van Dyck (2023), waarna wij in paragraaf 1.6 nog wat kanttekeningen bij de vier krachten plaatsen. In het tweede hoofdstuk van deze rede schets ik mijn narratief van 'een nieuwe economie van de hoop'. Na een korte inleiding in paragraaf 2.1, bouw ik mijn narratief op langs de vier krachten als 'bouwstenen' (in de paragrafen 2.2 tot en met 2.5). Hoofdstuk 3 bevat de conclusies en een korte discussie.

## 1.2 KRACHT VAN VERKENNEN

Onze innerlijke kracht om de wereld rondom ons te willen verkennen is ons behulpzaam om beter te worden en onze grenzen te verleggen. Door het Verkennen leren we en fascineert het nieuwe ons. De kracht van Verkennen ligt aan de basis van onze kennis en creativiteit waardoor wij in staat zijn om te innoveren. We hebben allemaal talent dat we verder willen ontplooiën. We verkennen omdat we nieuwsgierig zijn en aan onszelf, maar ook aan een betere wereld willen bouwen. We jagen een droom na. We bevragen de status quo en willen nieuwe paden bewandelen en daarom houden we van experimenteren en nieuwe belevenissen. Alles om ons heen in het leven is verzonnen door mensen die niet slimmer waren dan wij en we kunnen het veranderen (Van Dyck, 2023, p.30).

Bij Verkennen hoort ook dat we soms tegen de stroom ingaan om een uniek voordeel op te bouwen. Dat is herkenbaar bij ondernemers die tegen de stroom ingaan: wie nooit faalt, heeft niet hard genoeg geprobeerd. Ook laten we ons graag verrassen, bijvoorbeeld door een cadeau of een diner in een restaurant. Verkennen is de kracht die ons aanzet om te gaan reizen. We gaan op reis om te leren, om onze geest en ons lichaam te verfrissen, om nieuwe ervaringen op te doen en om wat we geleerd hebben op te slaan en eventueel toe te passen. Onze drang om te leren vormt een belangrijke dimensie van het Verkennen. De mens heeft een aangeboren drang om zijn nieuwsgierigheid en verwondering (Pauwels, 2021) te bevredigen, te weten, te begrijpen, te geloven, te waarderen en een begrip of voorstelling van zijn omgeving en van zichzelf te ontwikkelen via een reflectief proces (Van Dyck, 2023, p. 31).

Verkennen impliceert ook openheid als voorwaarde van vooruitgang. De geschiedenis van de mens laat duidelijk zien dat openheid een sleutel tot succes is. Die openheid gaat samen met verdraagzaamheid, tolerantie en solidariteit (zie ook Verbinden). Het gaat hier bijvoorbeeld om open staan voor verandering, voor andere culturen en mensen en voor de uitwisseling van goederen en ideeën. Openheid op wetenschappelijk, technologisch, maar ook op economisch gebied gaat hand in hand met de openheid van geest die floreert in tolerante samenlevingen (Norberg, 2020; Van Dyck, 2023, p. 34).

Als de kracht van Verkennen wordt geblokkeerd leidt dat tot intolerantie en stilstand of achteruitgang en uiteindelijk tot uitsterven. Wie zich afsluit van anderen, overtuigd is van het eigen gelijk en niet wil Verkennen, kan niet evolueren of zich aanpassen aan de snel veranderende omgeving en zal uiteindelijk verdwijnen. Dat dit ook geldt voor bedrijven die onvoldoende 'lerend' zijn, heb ik uitgebreid beschreven in mijn intreerede (Wagensveld, 2016). Complotdenken zit aan de duistere kant van de kracht van Verkennen. Verkennen leidt tot nieuwe ontdekkingen en inzichten die het bestaande kunnen bedreigen en complotdenkers kunnen zo'n nieuw idee met ongeloof en ontkenning benaderen. Ook fake nieuws speelt slim in op het complotmechanisme (Van Dyck, 2023, p. 48).

## 1.3 KRACHT VAN VERBINDEN

De kracht van Verbinden gaat over samen zijn en samenwerken. Over kameraadschap, vriendschap, broederschap, zorgen voor anderen en goed doen in harmonie met de omgeving. Verbinden is per definitie een sociaal gegeven. Het gaat over sociale contacten. De sociale banden die we al meteen vroeg in het leven vormen zijn een cruciaal onderdeel van de ervaring van het 'mens zijn'. Ze maken groepsvorming mogelijk. Als mens willen we deel uitmaken van een groter betekenisvol geheel: een gezin, een vriendenkring, een buurt, een gemeenschap, een samenleving. Die kracht laat ons samenwerken met anderen, teams vormen, organisaties oprichten en ecosystemen bouwen. Samen met anderen kom je verder dan alleen (Van Dyck, 2023, p.71).

In de notie van Verbinding zit zelfs het idee dat we verbinding willen maken met de toekomst en met toekomstige generaties. Verbinding gaat ook over zorgen voor morgen. Het gaat in wezen over het besef dat we als mensen deel uitmaken van een groter geheel dat zich verder uitstrekt dan de plaats die we nu innemen. We zijn niet alleen met elkaar verbonden, we zijn met alles verbonden. Dit besef dat we niet alleen in het hier en nu leven, maar verantwoordelijk zijn voor de wereld van morgen en de biodiversiteit, gaat ook over Verbinding, een soort 'grote Verbinding'. Het besef dat er geen planeet B is (Van Dyck, 2023, p. 51).

De kracht van Verbinden gaat over empathie, over zich openstellen voor de ander en zich invoelen in de ander. Het begint met eenvoudig 'goeiedag' te zeggen tegen elkaar op straat en kan doorgroeien tot heuse buurtnetwerken of zelfs professionele netwerkorganisaties. Vanuit Verbinding hebben veel (maar nog niet genoeg!) zichzelf respecterende bedrijven (zoals bijvoorbeeld Unilever ten tijde van Paul Polman) een maatschappelijke purpose die gericht is op de stakeholders (in plaats van alleen op de aandeelhouders) en op de lange termijn en die vaak ook expliciet aandacht besteedt aan duurzaamheid, inclusie en diversiteit (Van Dyck, 2023, p. 64). Een purpose biedt ons een kompas naar de toekomst toe ("waarom zijn wij als bedrijf op aarde?"), waarbij droom en daad op elkaar moeten aansluiten om geloofwaardig te zijn (Van Dyck, 2023, p. 109). De purpose van Tony's Chocolonely is bijvoorbeeld: bestrijden van slavernij en kinderarbeid in de cacao-teelt (Kremer, 2024, p. 91). Volgens Kramer (2024, p. 363) staat deze kracht voor love, voor krachtig verbinden ook als niemand daar echt zin in heeft en dus gaat deze kracht ook over de behoefte aan integratie, samenwerken en dialoog.

Wij mensen zijn sociale, emotionele dieren. Sociale relaties worden gevoed door de openheid naar anderen. Van belang is het invoelen in wat de ander drijft, en zich daarin te verplaatsen, om vanuit dat perspectief naar de omgeving te leren kijken. En we hopen dat de ander dat bij ons ook doet. We worden pas echt mens in de ogen van de ander. De kracht van Verbinding zorgt voor solidariteit met anderen en zo helpen we elkaar in het (over)leven. Het is opvallend en hoopvol hoe crisissen (bijvoorbeeld een natuurramp, pandemie of oorlog) telkens het beste in mensen naar boven kunnen brengen, mensen ook dichter bij elkaar brengen en zorgen voor een golf van solidariteit (Van Dyck, 2023, p.50).

Groepsdruk is een voorbeeld van een duistere kracht binnen Verbinden. Het kan onze vrijheid en handelen inperken en zelfs eindigen in een ongezonde kuddegeest (Van Dyck, 2023, p. 71).

## 1.4 KRACHT VAN VEROVEREN

De kracht van Veroveren gaat over excelleren en tot het uiterste gaan om meer macht, status en rijkdom te vergaren. Het kernwoord van de kracht van Veroveren is 'groei'. Om te overleven in een onzekere toekomst moet je sterker, groter, mooier en beter zijn. Veroveren gaat over 'meer' voor onszelf en onze eigen kring. Positief aan deze drang om meer te willen is dat het ons potentieel aanzet om kansen te zien en onze verantwoordelijkheid te nemen en ambitie te tonen om de wereld te veranderen (later zullen we zien dat Veroveren ook een 'duistere' kant heeft, namelijk die van 'nooit genoeg') (Van Dyck, 2023, p.74).

De kracht van Veroveren gaat ook over meer macht veroveren. Veroveren verleent ons status. Het gaat over onszelf onderscheiden van de anderen. Status is vooral relatieve status. Hoe hoger onze status, hoe meer volgers we hebben en hoe meer invloed en impact we hebben. We oefenen gezag uit en genieten van het ontzag dat we afdwingen in de samenleving (Van Dyck, 2023, p. 74).

Veroveren gaat veel over 'het grootste stuk van de taart pakken' (ten koste van anderen) en minder over 'samen de taart groter maken (en er dan een fair deel van pakken). Zeker wanneer de 'winst' uitgedrukt wordt in geld, wordt het snel een wedstrijd 'the winner takes it all' (Van Dyck, 2023, p. 92). Later in deze rede zullen we zien dat we in de maatschappij en in een 'nieuwe economie van de hoop' de focus en het einddoel van Veroveren moeten gaan verschuiven naar meer maatschappelijke/ sociale en ecologische waarden (meervoudige waardecreatie: 'balans' tussen economische, sociale en ecologische waarden).

De duistere kant van Veroveren is 'nooit genoeg'. Sommige bedrijven zijn bijvoorbeeld zo groot geworden, dat 'groot' de lading niet meer dekt. De Belgische auteur Geert Noels spreekt over 'Gigantisme': de belangrijkste markten worden gedomineerd door een handvol multinationale ondernemingen die over zoveel prijsmacht en financieel kapitaal beschikken dat van marktwerking in de praktijk nauwelijks meer sprake is (Noels, 2019). Naarmate een onderneming de markt dicteert, komen andere ondernemingen in die markt onder steeds meer druk te staan. Daardoor is er voor hen minder ruimte om bijvoorbeeld stijgende energieprijzen en inflatie in de eigen prijzen te verrekenen. Te veel macht in handen van een kleine bedrijfselite is goed voor de elite, maar slecht voor de economie en maatschappij. Dit Gigantisme doodt gezonde concurrentie en brengt de mens in verdrukking met bijvoorbeeld burn-out of obesitas tot gevolg (Van Dyck, 2023, p. 90).

## 1.5 KRACHT VAN VERDEDIGEN

De kracht van Verdedigen is een reactieve kracht: we bewaken onze grenzen als we ons bedreigd voelen (Van Dyck, 2023, p. 93). We gaan in de verdedigingsmodus zodra ons lichaam of onze fysieke bezittingen worden bedreigd, en ook wanneer hechte relaties of onze voorstellingen van de eigen omgeving en het eigen zelf worden bedreigd (Lawrence & Nohria, 2002). Algemeen geldt dat we als mensen willen overleven. Wat we hebben opgebouwd, willen we beschermen en daarom willen we de risico's beheersen. We zoeken bescherming, zekerheid en veiligheid op. Verdedigen is dus een reactie op een bedreiging, een gevaar of een crisis (Van Dyck, 2023, p. 115). In tijden van onzekerheid grijpen veel mensen terug naar oude, gevestigde waarden. Wanneer de angst voor de toekomst toeneemt, hebben velen de neiging om zich af te sluiten. Openheid maakt plaats voor geslotenheid (Van Dyck, 2023, p. 97).

Verdedigen gaat over verdedigen van wie we zijn als mens. Het gaat over identiteit, over waarden, tradities en gewoonten en 'het eigen volk'. In paragraaf 1.3 (Kracht van Verbinden) zagen we dat de kernidentiteit (of het DNA) van een bedrijf vaak een hoger doel of purpose uitdrukt. Dit is van groot belang! Immers, in een turbulente omgeving is het niet alleen van belang voor een bedrijf om zich aan te passen, maar ook om duidelijke grenzen af te bakenen en die te bewaken. Het ultieme bindmiddel en kompas zijn verankerd in de identiteit, de waarden en de diepgewortelde cultuur van een bedrijf. Die identiteit ('het DNA') staat voor continuïteit en consistentie op de lange termijn. De identiteit fungeert als een baken dat het bedrijf op koers houdt, ook als het buiten stormt. Ze zorgt ervoor dat een bedrijf zichzelf blijft bij noodzakelijke veranderingen en vernieuwingen (Van Dyck, 2023, p. 107).

De kracht van Verdedigen gaat ook over zuiverheid en puurheid, over de idylle van de eigen cocon en een terugkeer naar de natuur. Wie een sterkere drang heeft naar het Verdedigen hunkert makkelijker naar het vertrouwde verleden ('retropia' als tegengestelde van een "utopia"). Het verleden is dan een inspiratie voor alles wat goed is (Van Dyck, 2023, p. 113).

Wanneer de wereld een spreekwoordelijk dorp is geworden, sluiten we de luiken als immigranten 'in onze gemeente' landen en 'te veel andere kleuren' in onze straat blijken te lopen. Dan is wat anders is bevreedend en potentieel bedreigend. Dan groeit de reflex om ons af te zetten, ons te verzetten.



De reflex van 'wij versus zij' (Van Dyck, 2023, p. 113). De duistere kracht in Verdedigen kan zelfs uitmonden in allerlei vormen van protest, verzet, intimidatie en haatspraak, bijvoorbeeld tegen de politie, hulpverleners of politici, zoals Sigrid Kaag (Van Dyck, 2023, p. 115).

## 1.6 KANTTEKENINGEN BIJ DE VIER UNIVERSELE KRACHTEN

De vier universele krachten (Verkennen, Verbinden, Veroveren en Verdedigen) zitten in elk van ons en bij uitbreiding ook in de hele economie en samenleving. Maar bestaat er ook een hiërarchie onder de krachten? Algemeen wordt aangenomen dat er twee basiskrachten zijn. De eerste is zich voorzien van de noodzakelijke bronnen om in leven te blijven. Dat is de kracht van Veroveren: de mens als jager. De tweede kracht gaat over het zich Verdedigen tegen verandering en alle levensbedreigende gevaren. Deze twee krachten zijn in het leven het eerst geëvolueerd. Volgens wetenschappers zou de kracht van Verdedigen weleens de eerste in de evolutie kunnen zijn, nog voor de kracht van Veroveren (verdedigingsmechanisme van het eerste primitieve zenuwstelsel van meercellige wezens). Twee 'nieuwere' krachten laten ons toe om de wereld rondom ons beter te begrijpen en naar onze hand te zetten, de kracht van Verkennen, en om zorgende langetermijnrelaties aan te gaan met andere mensen, de kracht van Verbinden. De vaststelling dat sommige krachten fundamentele basiskrachten zijn, doet niets af aan de vaststelling dat de vier krachten tegenwoordig volwaardige en evenwaardige krachten zijn. Er is zelfs een sterke neiging om de krachten van Verkennen en Verbinden een hogere culturele status te geven (denk aan bijvoorbeeld Maslow en Darwin) (Van Dyck, 2023, p. 114).

De vier krachten verklaren in ruime mate ideologische verschillen tussen (groepen van) mensen. Progressieve mensen herkennen zichzelf wellicht het best in de kracht van Verkennen, terwijl conservatieve mensen zweren bij de drijfveer van Verdedigen. Christendemocraten staan vooral voor een Verbindende kracht ('rentmeesterschap' naar de volgende generatie), terwijl liberalen (vaak ook ondernemers) eerder gedreven zijn door de kracht van Veroveren (Van Dyck, 2023, p. 117). Ook bedrijven hebben vaak bedrijfsculturen die te herleiden zijn tot deze vier krachten en die ervoor zorgen dat het ene bedrijf verschilt van het andere. Zo focussen sommige bedrijven zich vooral op een Verbindende cultuur. Zie bijvoorbeeld het Amerikaanse bedrijf in kleding en uitrusting voor buitenactiviteiten Patagonia (Chouinard, 2016) en de Belgische schoenwinkelketen Schoenen Torfs (Torfs, 2010). Andere bedrijven daarentegen, bijvoorbeeld Uber of veel crypto-ondernemingen, hebben vooral een cultuur die gericht is op het Veroveren van macht en van de markt (Van Dyck, 2023, p. 117).

De polarisering in de maatschappij lijkt momenteel een hoogtepunt te bereiken. De tegenstellingen die aan de oppervlakte zichtbaar zijn (ook in de economie), worden in wezen gedreven door een strijd tussen de 4 V's. Uitgaande van de veronderstelling dat ons gedrag wordt gestuurd door de vier universele krachten, merkt de snelle rekenaar op dat er in potentie zes zones van spanningen en mogelijke conflicten zijn. Het voert te ver om deze allemaal te bespreken (zie verder Van Dyck, 2023), maar we vermelden de twee belangrijkste, namelijk die twee die diametraal tegenover elkaar staan en schematisch over de dubbele as gaan (zie Figuur 1). Allereerst is er een strijd tussen Verkennen en Verdedigen. Er wordt zelfs gesproken over een cultuuroorlog tussen voorstanders van een open samenleving en economie en uitingen van nieuw tribalisme. Zeg maar tussen wie het liefst met een elektrische bakfiets door het leven rijdt en zij die zweren bij een dieseltractor. Maar bijvoorbeeld ook in het domein van de technologie laait het debat hoog op tussen zij die zweren bij de weldaden van Artificial Intelligence en zij die daarin het einde van de mensheid vermoeden. Ten tweede staan de krachten Verbinden en Veroveren diametraal tegenover elkaar. En dat in vele maatschappelijke domeinen en vertaald naar de economie en bedrijfs wereld. Bijvoorbeeld de leiderschapstijl

(autoritair versus empathisch), diversiteit (te duur versus betere innovatie) en maatschappelijke purpose van bedrijven (profit versus purpose) geven aanleiding tot een hoogoplopende polemiek en publieke strijd (Van Dyck, 2023, p. 241).

Zoals gezegd, achter deze verhitte maatschappelijke debatten in de huidige tijd schuilen de vier krachten. Of beter gezegd: het zijn de maatschappelijke en economische actoren die zich van die krachten bedienen die ervoor kiezen om de spanningen op de spits te drijven in de hoop er zelf beter uit te komen. Het is een strijd die op het scherpst van de snede wordt gestreden (verbaal, maar soms ook met fysiek geweld) (Van Dyck, 2023, p. 241). Van Dyck concludeert dat de krachten Verdedigen en Veroveren helaas weer evolueren naar de dominante krachten in de toekomst. Denk bijvoorbeeld aan de enorme bezuinigingen bij de universiteiten en hogescholen (desastreus voor de kenniseconomie en dus voor de kracht van Verkennen). Uit het onderzoek van Van Dyck blijkt dat burgers hun vertrouwen verliezen in mensen uit hun naaste omgeving, bijvoorbeeld burens en collega's. Een grote meerderheid van de bevolking ziet de solidariteit tussen mensen de komende jaren afnemen (kracht van Verbinden). Daarentegen vrezen ze dat de angst voor de toekomst en het belang van een thema als 'veiligheid' zullen toenemen (kracht van Verdedigen) en dat wie kapitaalkrchtig is het straks voor het zeggen zal hebben (kracht van Veroveren). Een steeds grotere groep burgers heeft het gevoel dat we naar een 'mentale winter' evolueren. Ook al kunnen we morgen wellicht nog genieten van een tijdelijke 'Indian summer' tijdens de herfst, is het duidelijk dat we NU een nieuw narratief nodig hebben omdat het co-existeren van de vier krachten onder druk staat (Van Dyck, 2023, p. 262). In het volgende hoofdstuk ga ik in op de vraag hoe zo'n narratief van een 'nieuwe economie van de hoop' eruit zou kunnen zien.

# 2 NARRATIEF VAN EEN NIEUWE ECONOMIE VAN DE HOOP

## 2.1 INLEIDING

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat in de 'mentale winter' waar we op afstevenden de Verdedigende en Veroverende krachten aan maatschappelijke en economische impact gaan winnen, ten koste van de Verbindende en Verkennende krachten. In Figuur 1 is dit afgebeeld door de wat 'donkerdere' krachten Veroveren en Verdedigen die ons vanuit hun duistere kant dreigen te gaan domineren. Maar de twee 'lichte', of als u wilt 'zachte', krachten Verkennen en Verbinden zijn zeker nog niet uitgeteld! Het is goed mogelijk om de vier krachten te laten samenwerken, soms tegen de stroom in. De praktijk van vele ngo's en ontelbare andere verenigingen en organisaties laat dagelijks zien dat we niet aan de vijandigheid van de 'mentale winter' overgeleverd hoeven te zijn. Elke dag kunnen we kiezen voor meer medemenselijkheid en solidariteit, voor een samenleving en economie waar men aandacht heeft voor samenwerking, dialoog en respect. In zijn boek *Kom op! Voor solidariteit. Tegen vijandigheid* (2022) laat Marc Michils (directeur van 'Kom op tegen Kanker', een van de grootste ngo's van Vlaanderen) overtuigend zien hoe we de vijandigheid uit de samenleving kunnen halen en meer solidariteit in de samenleving kunnen brengen. Hij legt zelfs een plan voor met concrete actiepunten om dit te realiseren. De basis van dit voorbeeld 'Kom op tegen Kanker' is natuurlijk de kracht van Verbinden, de grote solidariteit van ons allemaal met wie wordt geveeld door deze vreselijke ziekte. Maar de geldinzamelingen resulteren in middelen voor wetenschappelijk onderzoek in de strijd tegen kanker, waardoor grotere stappen in de strijd tegen kanker kunnen worden gezet (kracht van Verkennen). In dit hoofdstuk ga ik ervan uit dat de vier krachten het potentieel hebben om de economie, en daarmee de wereld, te veranderen, ja zelfs te verbeteren. Als we er tenminste in slagen de negatieve energie te kanaliseren die er soms mee samenhangt (de 'duistere krachten') en de spanningen inherent aan elk van deze krachten te beheersen. In mijn narratief van een 'nieuwe economie van de hoop' in dit hoofdstuk beschrijf ik hoe elk van de vier krachten op de juiste wijze kan worden aangewend. Uiteindelijk zijn de vier krachten en de elementen van een 'nieuwe economie van de hoop' dan in deze rede gebundeld in een harmonieus, evenwichtig geheel. Het betreft:

- Verkennen: innovatie vanuit creativiteit en spiritualiteit (paragraaf 2.2);
- Verbinden: dialogisch leiderschap dat deugden faciliteert (paragraaf 2.3);
- Veroveren: meervoudige waardecreatie vanuit 'post-growth' perspectief (paragraaf 2.4);
- Verdedigen: liberale democratie vanuit een open venster naar de wereld (paragraaf 2.5).

Hoe meer we van dit 'pakket' tot uitvoering weten te brengen, hoe meer hoop we mogen koesteren op een betere toekomst.

## 2.2 VERKENNEN: INNOVATIE VANUIT CREATIVITEIT EN SPIRITUALITEIT

De wereld verandert zeer snel. Zoals gezegd, het evenwicht van de vier krachten is verstoord door de polycrisis en een systeemverandering ('omwenteling') om het evenwicht van krachten te herstellen is hard nodig. Ten behoeve van de 'nieuwe economie van de hoop' moeten we nu volop kiezen voor innovaties op het gebied van digitalisering (bijvoorbeeld digitale platforms, Artificial Intelligence; hier gaan we in deze rede slechts zijdelings op in) en voor innovaties in de circulaire economie in brede zin (zie ook Rotmans, 2017). Innovatie, in combinatie met creativiteit, zorgt voor de zuurstof van morgen. Als de geschiedenis zich nooit helemaal herhaalt, is dat door de kracht van innovatie en creativiteit.

Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van Artificial Intelligence (AI) dat zowel kansen als bedreigingen oplevert (zie bijvoorbeeld Nasrullah, 2024). Naast investeren in innovatie is dus ook een samenleving met mondige burgers en maatschappelijke organisaties en een stimulerende en soms sturende overheid nodig. Deze maatschappelijke krachtenbundeling is nodig om te zorgen dat innovaties niet ontsporen en gericht blijven op bijdragen aan brede welvaart (zie paragraaf 2.4 over meervoudige waardecreatie). Ik zal nu eerst ingaan op creativiteit, maar zal daarna uitleggen dat meer spiritualiteit in de 'nieuwe economie van de hoop' ook wenselijk is. Tenslotte zal ik in deze paragraaf bespreken dat onderzoek op het terrein van innovaties in de circulaire economie en de energietransitie beter geïntegreerd kan worden.

## **Creativiteit**

Creativiteit is een voorwaarde om te innoveren, om te overleven en tegenslagen om te buigen in mogelijkheden. Innovaties in het kader van zowel de circulaire transitie (Ruiter et al., 2022) als de energietransitie (Ruiter et al., 2024) zijn uitermate complex ('wicked problems'). Organisaties die creativiteit in hun cultuur en processen integreren, zijn beter in staat om te innoveren en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden (Verstegen & Wagenveld, 2023 en zie ook mijn Intreerede: Wagenveld, 2016). Creativiteit is de eigenschap om ideeën, alternatieven en mogelijkheden te genereren en te herkennen die nuttig kunnen zijn bij het oplossen van problemen (Van Straten, 2024). Het zorgt voor innovatie en probleemoplossend vermogen, maar ook voor medewerkerstevredenheid, flexibiliteit en weerbaarheid van de organisatie. Door soms vanuit een gecontroleerde omgeving (bijvoorbeeld een innovatie-lab) te werken wordt voorkomen dat het primaire proces wordt verstoord (Van Straten, 2024). Belangrijk is in ieder geval om een veilige omgeving te creëren waarin fouten gemaakt kunnen worden om nieuwe inzichten te verkrijgen, zonder dat dit leidt tot een afrekencultuur (Verstegen & Wagenveld, 2017 en 2023). Een mooi voorbeeld is het Nederlands Instituut voor Publieke Veiligheid (NIPV) ontleend aan Van Straten (2024, p. 81). Wellicht verrassend, maar creativiteit speelt bij het NIPV een dominante rol. Het NIPV is een zelfstandig bestuursorgaan en valt onder het ministerie van Justitie en Veiligheid. Zij ontwikkelt en verbindt kennis, systemen, mensen en middelen in crisisbeheersing en brandweezorg voor een veilig en veerkrachtig Nederland. De directeur vertelt hoe hij creativiteit aanwendt binnen het NIPV:

*"Wij hebben als NIPV drie dingen te doen. Wij zijn incubator, dat wil zeggen dat we zaken laten groeien die nodig zijn in ons werkveld; kennis en systemen. Verder zijn we accelerator of aanjager van vraagstukken die belangrijk zijn in de thematiek rondom publieke veiligheid. En ten slotte zijn we ook innovator. We zijn de 'innovatie-hub' voor de veiligheidsregio's, wij bundelen creativiteit om de juiste innovatie beschikbaar te maken, fysieke en digitale innovaties. Van drones tot body cams met AI.*

*Creativiteit hoort bij alle drie van deze taken. Soms door iets generieks voor ons werkveld toepasbaar te maken en soms door zelf iets te ontwikkelen. Een goed voorbeeld is het Landelijk Crisis Management Systeem. Dat was oorspronkelijk een veredeld mailsysteem dat onder meer door de Amerikaanse defensie werd gebruikt. Wij hebben het doorontwikkeld en ingezet in de coronaperiode om te helpen patiënten te spreiden, en we zetten het nu in om Oekraïense vluchtelingen te spreiden over Nederland. En er zijn dashboards aan toegevoegd, waardoor het nu honderd keer meer is dan het testsysteem dat we in 2010 kregen. Het is nu een net-centrische werkwijze geworden, een voorziening in plaats van een systeem. En het is nog niet af, want er is meer nodig om te komen tot een landelijk 'early warning en early watch'-systeem.*

*De mindset van de samenleving is de afgelopen tien jaar bedrijfskundig geweest. En dat is dodelijk voor creativiteit en dus innovatie. De tijd van nu vraagt om een veel meer systemische kijk op de grote vraagstukken, in plaats van alles over te laten aan de marktwerking. De markt kijkt naar*

*verdienmodellen. Organisaties die de sociale samenhang, van mensen in de organisatie, centraal stellen, zijn de organisaties die het gaan overleven. Digitalisering op zich is geen garantie voor positieve ontwikkelingen". Van Straten (2024, p. 81)*

Door creativiteit van mensen centraal te stellen kunnen organisaties niet alleen innoveren, maar ook flexibiliteit en weerbaarheid creëren. Met gerichte training, een veilige experimenteeromgeving en heldere communicatie kan een bedrijf de creatieve kracht van de organisatie en haar mensen (Intellectual Capital en Human Capital) optimaal benutten.

## **Spiritualiteit**

Aan de Universiteit van Antwerpen bestaat een Leerstoel Economie van de Hoop. Deze vult het concept 'economie van de hoop' vooral in door economie te verbinden met ethiek en spiritualiteit. Ik ondersteun dat van harte. Immers, in mijn lectoraat Futureproof Control voelde ik ook al snel de noodzaak om een associate lectoraat Business Ethics op te richten. Maar ethiek kan niet zonder spiritualiteit. Bouckaert (2020) zegt dan ook dat als we het over een 'economie van de hoop' hebben, het van belang is om de originele bron aan te duiden. Wetenschappelijke analyse en moraal zijn niet de ultieme bronnen. De bron is wel te vinden in wat hij 'spirituele onderscheiding' noemt. In zijn brede betekenis is spiritualiteit het vermogen van de mens om een universele en hoopvolle zin te ontdekken in zijn leven. Zonder activering van de spirituele vermogens zal een 'economie van de hoop' niet veel verder komen dan business as usual verpakt als hoop, aldus Bouckaert (2020). De bron van hoop ligt dus in ons vermogen om zin te ontdekken in het leven. Maar wat houdt die hoop nu in? Volgens Bouckaert (2020) is hoop in algemene termen de deugd die ons richt op de toekomst: 'Hopen betekent elk moment alert zijn voor wat nog niet geboren is' (Fromm, 1968). Een 'economie van de hoop' vereist dus een spiritueel denken dat gericht is op het scheppen van de toekomst (Bouckaert, 2020). In zijn boek Kies voor hoop. Hoe spiritualiteit de economie kan veranderen (2017) heeft Bouckaert al aangetoond hoe hoop ontstaat op een oorspronkelijker niveau dan dat van de feiten en de fictie. Hoop verbindt ons met de scheppingsdynamiek van de tijd en richt onze aandacht op het vermogen van de tijd om iets nieuws te scheppen. Dus tijd als bron van onvoorspelbare creativiteit, als open horizon (vgl. ook Bergson, 1907; Whitehead, 1929; Wagenveld, 2019). Via ons reflexief bewustzijn kunnen we ons spiritueel verbinden met deze tijdsdynamiek waarvan we niet precies weten waar hij ons heen leidt (Bouckaert, 2017, p. 16). Hierbij hoort een houding van 'niet-weten' (Vertogen, 2010), een houding van openheid voor de verrassende scheppingsdynamiek van de tijd, de grondhouding van hoop en echt ondernemerschap. Zie bijvoorbeeld het prachtige boek The Seven Day Weekend (2003) van Ricardo Semler waarin hij de kunst van het niet-doen en niet-weten onderstreept. Alsmede de onbegrepen rol van toeval (Hopster, 2024), 'serendipiteit' (de gave om toevallig waardevolle dingen te ontdekken) en de functie van de intuïtie. Ook het werk van Otto C. Scharmer Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient (2009) is op dit terrein toonaangevend (zie ook Rijsdijk, 2023). En het mooie is: dit alles is in de praktijk zeer goed toepasbaar, als de leiders het maar willen. Zie bijvoorbeeld (Torfs, 2010) voor de prachtige toepassing bij Schoenen Torfs. Ik kom hier in de volgende paragraaf over leiderschap nog op terug.

Bouckaert was eerder al betrokken geweest bij 'Bezielend ondernemen', een interessant project naar de vraag hoe spiritualiteit werkt in de praktijk van organisaties (Bouckaert, 2008). Inspirerende bedrijven zijn onderzocht, zoals de Brouwerij van Westmalle die verbonden is met de spiritualiteit van een cisterciënzer abdij die het 'ora et labora' als leidraad volgt. Selfmatic, een doe-het-zelf winkelketen die zich laat inspireren door het ideaal van de gemeenschapseconomie conform de wereldwijde Focolare beweging. Het bedrijf Veeakker is opgericht vanuit een diepe ecologische levensfilosofie. Koffiebrandery Koffie Kan is gedreven door een passie voor kwaliteit waarin natuur, product en menselijke omgeving (buurt en derde wereld) elkaar vinden. Hinkelspel is een coöperatieve kaasmakerij die gegroeid is vanuit het streven naar een democratische en

participatieve economie (Bouckaert, 2008, p. 18). Ik moet daarbij opmerken dat in de onderzoeken van onze HAN minorstudenten *Circulaire economie* (zie de diverse 'Circulaire Oogst' boeken) en HAN masterstudenten *Circulaire economie* (zie bijvoorbeeld Burger et al., 2020) tientallen soortgelijke organisaties onderzocht zijn. Echter, Bouckaert en zijn collega's waren er zeer vroeg bij en keken expliciet en voornamelijk naar de spirituele aspecten. De onderzoekers zagen drie kenmerken (patronen) in alle verhalen terugkomen die goed aangeven hoe spiritualiteit doorwerkt in een bedrijfscontext. Dit zijn persoonlijke gedrevenheid, passie voor kwaliteit en sociale betrokkenheid (Bouckaert, 2008, p. 19).

### **1. Persoonlijke gedrevenheid**

Elk van de onderzochte ondernemers beleeft ondernemerschap als een soort roeping, al neemt niemand dat woord in de mond. De ondernemer wil iets bijzonders doen, een eigen stuk geschiedenis schrijven, het anders doen dan anderen. Dit is vaak gedreven door zijn/haar eigen levensverhaal, opvoeding, etc. Hieruit groeit een verlangen naar ondernemerschap dat meer is dan de uitoefening van een goedbetaalde job of een technische competentie. In dit meer ligt het spirituele moment van de gedrevenheid dat ondernemerschap onderscheidt van technocratisch management of van werken voor geld. Het heeft ook alles met creativiteit te maken.

### **2. Passie voor kwaliteit**

Voor de onderzochte ondernemers zit spiritualiteit vooral in de *kwaliteit en authenticiteit* van hun producten en minder of niet in mooie 'mission statements' en speciale initiatieven als een stille ruimte in het bedrijf. De bedrijfsspiritualiteit zit vooral verankerd in de passionele aandacht voor het product zelf: een trappistenbier, een ambachtelijke kaas of een doe-het-zelf keuken. Een authentiek product is meer dan zijn functioneel en economisch nut. Koffie is meer dan het geprijsde pakje gemalen bonen in de rekken van een supermarkt. Het product verbindt boeren in het Zuiden met koffiedrinkers in het Noorden. Het is een natuurproduct, maar tevens een sociaal en cultureel gegeven. Het 'zwarte goud' verbindt mensen die bij elkaar gezelligheid en conversatie zoeken. Koffie bepaalt onze stemming en ordent onze dag. Koffie is dus een relationeel goed, een knooppunt van ecologische, sociale en culturele relaties. Bedrijfsspiritualiteit concretiseert zich bij Koffie Kan in een holistische of relationele kwaliteitszorg, een kwaliteitszorg die mensen sociaal en ecologisch verbindt. Overigens, in het Arnhemse hebben wij koffiebranderij Peeze, een spirituele 'vaandeldrager' van het denken en handelen vanuit 'meervoudige waardecreatie'.

### **3. Sociale betrokkenheid**

Sociale betrokkenheid heeft vele gezichten, maar is in ieder geval zeer manifest aanwezig bij de onderzochte bezielde ondernemers. De bezieling ligt in de verdieping en radicalisering van de gewone sociale betrokkenheid die vrijwel elk bedrijf kenmerkt. Radicaliseren betekent letterlijk 'wortels geven'. Spiritualiteit geeft de sociale betrokkenheid letterlijk wortels en diepgang. De praktijk van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' geschiedt bij beziel(en)de ondernemers vanuit een duidelijke intrinsieke motivatie. In de meeste gevallen ontwikkelt stakeholdermanagement zich in de richting van participatieve stakeholderdemocratie en ontstaan meer uitgesproken vormen van 'empowerment' en communicatie. Ook wordt ecologische zorg vertaald in concrete acties. Spiritualiteit heeft dus een radicaliserend effect (Bouckaert, 2008, p. 19).

Danah Zohar en Ian Marshall beschrijven reeds in 2004 in hun boek 'Spirituele waarde' (Spiritual Capital) dat bedrijven die zich richten op het vergaren van spiritueel kapitaal, onder meer:

- Zich geroepen voelen hun welvaart te delen met anderen, door tegemoet te komen aan de bredere behoeften van hun gemeenschap, de mensheid of het leven zelf. Vanuit dit roepingsbesef zijn ze dankbaar voor iedere bijdrage die zij kunnen leveren aan zowel hun eigen welvaart en welzijn als die van de wereld en wereldbevolking.

- Zich laten leiden door een diepzinnige missie/ purpose en het besef van waarden. Deze visie/ purpose is zichtbaar en levert inspiratie voor alles wat wordt gedaan. De hogere waarden van spiritueel kapitaal zijn grote menselijke waarden zoals bijvoorbeeld levens redden, verhoging van de kwaliteit van leven, verbetering van zaken als gezondheid en onderwijs, koestering van de mondiale ecologie.
- Een uitgesproken besef hebben van wat holisme betekent het besef verbonden te zijn met al het overige. Ze ervaren zichzelf als een deel van de grote gemeenschap, het ecosysteem, de aarde en het leven zelf en nemen daar verantwoordelijkheid voor.
- Empathisch en mededogend zijn. Zij hebben inlevingsvermogen en voelen zich betrokken bij allen op wie zij inwerken of zouden kunnen inwerken. Als zij binnen hun invloedssfeer lijden en armoede zien, trekken zij zich dat aan en nemen de verantwoordelijkheid op zich om er iets tegen te doen.
- Verscheidenheid van meningen toejuichen en gericht zijn op dialoog. Zij onderkennen dat elk gezichtspunt noodzakelijk is en altijd van enige waarde is.
- Fundamentele vragen naar het waarom aan de orde stellen. De achterliggende veronderstellingen van de strategie en doelstellingen worden regelmatig bevestigd. In mijn introereede (Wagensveld, 2016) noem ik dit 'interactive control' (zie ook paragraaf 3.2).
- Een gezond besef van nederigheid cultiveren. Ze nemen zichzelf nooit al te serieus, rusten niet op hun lauweren en voelen zich nooit zelfgenoegzaam. Spiritueel kapitaal komt voort uit het juiste handelen, dus streven zij niet naar lof of onterechte en exorbitante beloningen (Zohar & Marshall, 2004, p. 49 -51).

Het zal de lezer niet verbazen dat ik er voor pleit om te onderzoeken of Spiritual Capital als zevende waardesoort ('capital') kan worden toegevoegd aan het invloedrijke 'six capitals' model van de integrated reporting. Dat zou pas echt een hoopgevende ontwikkeling zijn! In een interview met het Financieele Dagblad zegt Danah Zohar nog het volgende naar aanleiding van een vraag naar het verschil tussen haar benadering en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (Bos, 2009). Ze zegt hierin ook dat het bedrijfsleven de echte macht heeft om de economie te veranderen, iets dat ook bij Blakeley (2024) terugkomt:

*"Zakenmensen schrikken terug van het woord 'spiritueel'. Zij gebruiken liever het woord 'sociaal'. Maar ik heb het over iets diepers. Wanneer een bedrijf jaarlijks een bedrag overmaakt naar een goed doel, noem ik dat sociaal. Stellen ze echter hun maatschappelijke bestaansrecht ter discussie en willen ze ECHT de levens van mensen veranderen, dan noem ik dat spiritueel. Een prachtig voorbeeld is Unilever in India. Zij konden niet meer groeien in het hoogste en middelste segment van de markt, maar arme mensen konden hun zeep en waspoeder niet betalen. Dus bedacht het bedrijf pakjes van 1 rupee. Daar zit een klein beetje waspoeder in en een minizeepje. Toen hebben ze teams de sloppenwijken ingestuurd om de mensen te leren hoe ze die producten moeten gebruiken. De 1 rupee-pakje werden één van de succesvolste Unileverproducten in India. Toch is het geen cynische beslissing geweest, zoals Nike dat kinderarbeid boycot, maar daar wel jaren van heeft geprofiteerd. Unilever wilde ECHT levens veranderen. Dat levert spiritueel kapitaal op en loyaliteit en voldoening onder hun medewerkers. Helaas is dit vaak de uitzondering op de regel omdat het ontbreekt aan capabele leiders. Het hele idee achter de huidige manier van zakendoen moet op de schop. Ik geloof niet dat overheden dat kunnen bewerkstelligen. Alleen het bedrijfsleven zelf heeft het geld en de macht om de wereld ECHT te veranderen. Maar dan moeten er wel mensen opstaan die daar hun nek voor durven uitsteken. Omdat CEO's en aandeelhouders helaas vaak nog heel conservatief zijn denk ik dat de HR-afdelingen het systeem in beweging moeten brengen. Zij hebben een morele plicht om het te laten gebeuren. Zij moeten de wegbereiders worden, een visionaire kracht die het geweten van de Ceo vormt. Ik noem ze ridders. Ik vergelijk ze met de Orde van de Tempeliers...Er zijn binnen bedrijven vaak al mensen die verandering willen, maar zij voelen zich alleen staan en soms een beetje gek. Het is aan een HR-staf om een cultuur te scheppen waarin zij bij elkaar kunnen komen. HR moet ook de negatieve drijfveren van*

*de huidige manier van zakendoen blootleggen en met alternatieven komen. Dit betreft onder andere een meer holistische kijk op de wereld stimuleren en vragen stellen bij de roeping van het bedrijf en de medewerkers.” Bos (2009, p. 11)*

Wat betreft de opmerking over de rol van HR: dat kan, maar de eerste verantwoordelijkheid ligt toch echt bij de CEO/ Raad van Bestuur (zie ook paragraaf 3.1). Bovendien is mijn indruk dat de meeste HR-afdelingen deze rol (nog) helemaal niet kunnen pakken omdat ze te veel in hun eigen ‘koker’ zitten en te weinig kennis hebben van duurzaamheid (Wagensveld & Westerdijk, 2018).

### **Circulaire energietransitie**

Zoals gezegd, in de ‘omwenteling’ (zie Rotmans, 2017) naar ‘een nieuwe economie van de hoop’ gaat het, naast een omwenteling op het gebied van digitalisering, vooral om een omwenteling naar een circulaire economie. De nieuwe economie wordt gedreven door schonere energie en andere materialen en grondstoffen (Rotmans, 2017, p. 30). Waar de oude economie lineair, verspillend en vervuilend is, is de nieuwe economie circulair en schoon. Kringlopen van grondstoffen en afvalstoffen worden gesloten omdat het verkwesten en vervuilen te kostbaar wordt. Uiteindelijk zal afval niet meer bestaan omdat er bij het ontwerp van producten al rekening mee wordt gehouden. Dat brengt een verschuiving van bezit naar gebruik met zich mee (verdienstelijking). Producten worden als dienst aangeboden, hetgeen tot andere verdienmodellen leidt voor de producenten en leveranciers (Rotmans, 2017, p. 31). Het is wel goed om op te merken dat wij bij de HAN veelal uitgaan van een breed begrip van circulaire economie (zie ook paragraaf 2.4). Het gaat dus niet alleen om het ‘enge’ begrip van sluiten van technische en biologische kringlopen, maar het begrip omvat bijvoorbeeld ook sociale waardecreatie. Het lectoraat Futureproof control richt zich bijvoorbeeld op circulariteit in termen van Meervoudige waardecreatie waarbij economische, sociale en ecologische waardecreatie holistisch betracht wordt (‘integrated thinking’). Ook het zwaartepunt Schoon - Sustainable Energy & Environment (SEE) hanteert een bredere kijk waarbij circulariteit zowel de sub-thema’s Duurzame grondstoffen als Duurzaam gebouwde omgeving omvat. Daarnaast kent SEE de sub-thema’s Duurzame energie en Duurzame mobiliteit als onderdeel van het overkoepelende programma Energietransitie. In het navolgende bespreek ik dat de energietransitie samenhangt met en eigenlijk onderdeel is van de circulaire economie (zie Korevaar, 2023). Mogelijk kan dit inzicht van waarde zijn bij een verdere doorontwikkeling van de ‘cross-overs’ tussen de vier SEE thema’s.

Het probleem met energie is feitelijk vooral een probleem met grondstoffen. Enerzijds worden de traditionele energiebronnen als olie en gas schaars en die moeten worden vervangen door alternatieve energiebronnen als wind- en zonne-energie. Dit is dus een omschakeling in de grondstof: van fossiele materialen naar materialen die de vervangende energietechnologie in zich dragen. Anderzijds moeten er, om die alternatieve energiebronnen te kunnen gebruiken, nieuwe grondstoffen worden bewerkt en moet er een nieuwe energie-infrastructuur worden opgebouwd. Gezien de schaarste van de grondstoffen is het duidelijk dat de materialen voor de energietransitie duurzaam en circulair gewonnen en teruggewonnen moeten worden. De energietransitie en de grondstoffentransitie moeten dus beide circulair verlopen. Overigens: circulair werken kan inderdaad de schaarste laten afnemen, maar daar staat tegenover dat een circulaire economie (zeker in het begin) meer energie vraagt dan een lineaire economie doordat er meer transportstappen nodig zijn. Immers, de grondstoffen moeten weer terug worden gebracht naar het beginpunt van de keten en het opwerken van afval naar een goede grondstof vraagt energie (Korevaar, 2023, p. 11).

Een mooi voorbeeld van integratie van circulaire economie en energietransitie is het NWA-project BatteryNL waar onder andere de Hogeschool Rotterdam bij betrokken is (Korevaar, 2023). Het doel van het project is om duurzame en circulaire batterijsystemen te ontwikkelen, hetgeen een duidelijk voorbeeld is van de combinatie van energietransitie en circulaire economie. Energieopslag en



daarmee dus ook batterijtechnologie is onontbeerlijk voor de circulaire energietransitie. De nieuw te ontwikkelen batterijtechnologie van BatteryNL neemt daarbij ook circulaire principes mee. Zo houdt het ontwerp rekening met levensduur en 'end-of-life' van de batterij (Korevaar, 2023, p. 35).

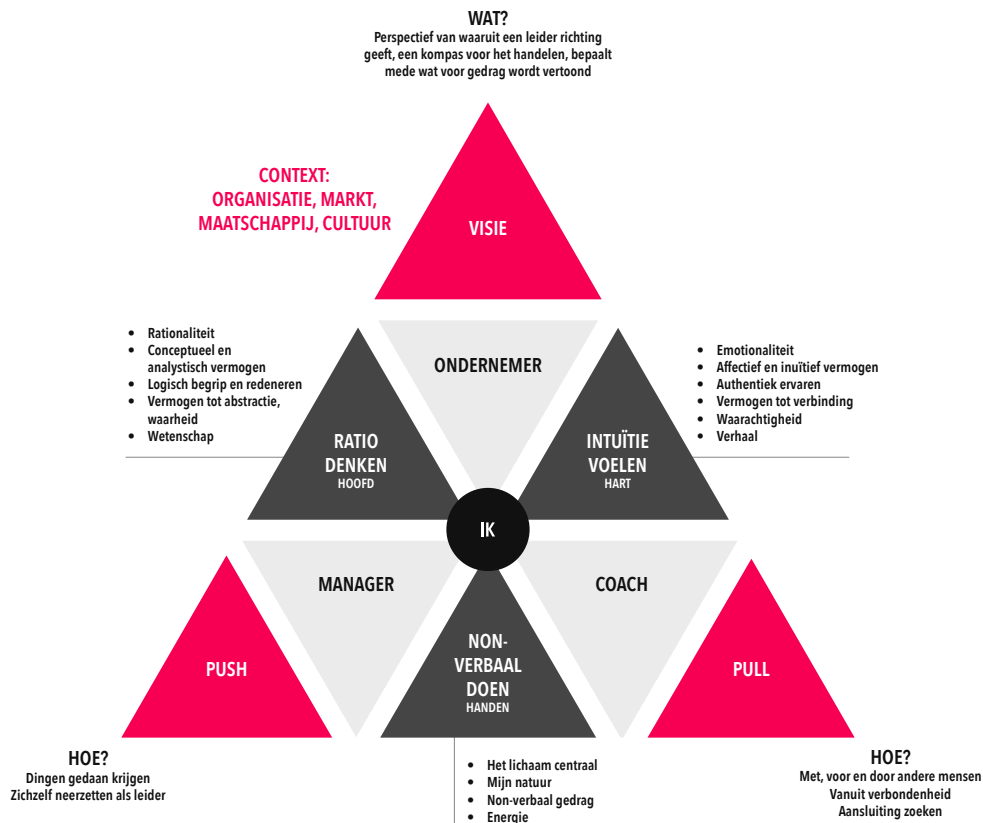
## 2.3 VERBINDEN: DIALOGISCH LEIDERSCHAP DAT DEUGDEN FACILITEERT

De huidige gespleten samenleving en economie waar fundamenteel wantrouwen heerst van burgers en mensen onderling vraagt om sterk leiderschap. Van politieke leiders, van leiders in het bedrijfsleven en van leiders bij de overheid en alle andere organisaties. We moeten met elkaar blijven praten, respectvol overleggen, dialogiseren. In mijn bouwstenen/elementen van een narratief van een 'nieuwe economie van de hoop' komt bij alle vier de V's het woord 'dialoog' voor en dat is niet voor niets. In de huidige complexe en turbulente VUCA-wereld (volatiel, onzeker, complex en ambigu (zie verder Wagenveld, 2016)) is dialoog de belangrijkste weg van hoop. Dialoog verschilt van andere conversatievormen als debat en discussie. De essentie is het kunnen vertragen van je mening in denken, voelen en handelen (zie verder Van Loon, 2022). Daarom pleit ik voor dialogisch leiderschap bij het oplossen van al die 'wicked problems'. Een dialogisch leider heeft een inspirerende holistische missie/purpose op meervoudige waardecreatie/brede welvaart voor de lange termijn (Bartels, 2019). Tevens omvat dialogisch leiderschap uiteraard verbindend en empathisch leiderschap (zie bijvoorbeeld Kremer, 2024; van der Meer, 2020), maar ook daadkrachtig en doortastend optreden, knopen doorhakken. Dialogisch leiderschap (zie voor een uitstekende inleiding: Van Loon, 2022) is zowel een filosofie over leiden en volgen, als een methode van werken met individuen en teams/groepen. Een splitsing tussen leiderschap en volgerschap is misleidend. De beste oplossingen zijn te vinden in het samenspel tussen leiden en volgen. Als je dialogisch leidt, geef je de veelheid van je eigen ik-posities richting, en ook die van de leden van de groep. Dit vraagt om ruimte in het bewustzijn waardoor je als leider niet vastzit in het raamwerk van je eigen gedachten, gevoelens en gedragingen (Van Loon, 2022, p. 68). Ook organisaties zijn complexe relationele systemen, netwerken van wederkerige beïnvloeding, die niet alleen rationeel zijn. Dialogische leiders zijn in staat hun benadering en stijl aan te passen aan de context, zonder hun waardensysteem te verloochenen of hun persoonlijke authenticiteit te verliezen (Van Loon, 2022, p. 68).

De belangrijkste pilaren van dialogisch leiderschap zijn (Van Loon, 2022, p. 67; zie ook Figuur 2):

- Het bewust flexibel toepassen van interne en externe dialogen door de leider met zichzelf en de leden van het team, de organisatie en met partijen buiten de organisatie.
- In de 'dialoog met jezelf' gaat het om ruimte kunnen creëren tussen de verschillende leiderschapsrollen, zodat je in staat bent je stijl af te stemmen op wat passend en effectief is in de betreffende situatie. De drie basisrollen zijn ondernemer (de koers uitzetten, richting geven aan de organisatie), manager (de processen organiseren om dingen gedaan te krijgen) en coach (mensen ontwikkelen en de cultuur van de organisatie verder brengen in de gewenste richting).
- In het 'gesprek met de ander' gaat het om proactief kunnen wisselen tussen de verschillende beïnvloedingsstijlen, afhankelijk van het type probleem waarmee de leider wordt geconfronteerd. Een 'push'-stijl gebruiken in geval van een crisis en onmiddellijk in actie komen: instructie geven, commanderen (een antwoord geven). Een combinatie van 'push- en pullstijl' laten zien, in geval van een 'gecompliceerd' vraagstuk: processen managen (een antwoord laten geven door het team). Een 'pull'-stijl inzetten bij complexe vraagstukken, ingeval er geen antwoord voorhanden is en de denkracht van alle belanghebbenden moet worden gemobiliseerd: leiden door de juiste vragen te stellen. Het dialogisch leiderschap heeft haar primaat in deze 'pull' beweging, dat wil zeggen aansluiten bij de ander, de context en de kwestie is van zeer groot belang. Een voorbeeld van iemand die dat goed kan is Yvon Chouinard van Patagonia (Chouinard, 2016).
- De condities creëren voor een dialoog met de leden van het team, de organisatie en met partijen buiten de organisatie (Van Loon, 2022, p. 68).

Ik ben ervan overtuigd dat de leiders in de toekomstige samenleving en in de ‘nieuwe economie van de hoop’ de wil en de vaardigheid (het is trainbaar!) moeten bezitten om de condities voor een dialoog te creëren in de organisatie of de samenleving. Zeker wanneer zich complexe problemen (‘wicked problems’) voordoen en dat is bijvoorbeeld in de circulaire transitie en energietransitie vrijwel altijd het geval.



Figuur 2: Stijlen, bronnen en rollen in context bij Dialogisch leiderschap (Van Loon, 2022, p. 128)

Een prachtig voorbeeld van een echte dialogische leider is voor mij Wouter Torfs, CEO van een Belgische schoenenketen. Zijn openhartige boek *De ziel zit in een schoendoos* uit 2010 heeft mij altijd zeer getroffen en hoop gegeven. Zo kan het dus ook! Alleen al de beschrijving hoe hij met zijn managementteam de ‘Theory U’ van Scharmer (2009) heeft toegepast, geeft blijk van een waar dialogisch leiderschap. Een paar kleine citaten wil ik de lezer niet onthouden:

*“Fase 2 Redirection: ...Aanvoelen en kijken vanuit het kernpatroon van Torfs - klantvriendelijkheid en de mens die centraal staat - bracht ons het inzicht bij (wat we onbewust al ‘wisten’) dat betrokkenheid, verantwoordelijkheid, verbondenheid en authenticiteit het DNA van onze identiteit zijn en dus de basis van onze missie uitmaken. Deze eigenschappen mogen niet alleen worden aangewend naar de klanten toe, maar ook naar de medewerkers, de leveranciers en de eigenaars, ja zelfs naar de samenleving in zijn totaliteit. ‘Seeing from the whole is seeing the generative process’...”*

*Fase 3 Presencing: ...Door onze gekende overtuigingen los te laten of minstens op te schorten, door onze aandacht te heroriënteren en te kijken vanuit de essentie van Torfs (‘the living whole’), ontstaat een link, een lijntje naar en een glimp op de toekomst, naar het mooiste wat in ons bedrijf tot ontwikkeling*

*kan komen. Wat vandaag in potentie aanwezig is en wat de opdracht en het ontwikkelingsproces voor de toekomst zijn. ...Onderaan de 'U' - of misschien nog iets later, in de fase van 'crystallizing' - kreeg de missie woorden: 'People, Planet, Profit' en verwierven wij het fundamentele inzicht op de onderlinge verbondenheid tussen deze drie waarden" Torfs (2010, p. 132).*

*Deugden als mededogen en matigheid (ecologisch) en solidariteit (sociaal) en rechtvaardigheid (economisch) dienen in een 'nieuwe economie van de hoop' zo optimaal mogelijk bevorderd te worden (Opdebeeck, 2022). Een goede dialogische leider is zich daarvan bewust. In 2020 schrijft Opdebeeck dat rechtvaardigheid omschreven kan worden als het aan anderen gunnen waar zij recht op hebben om te overleven (Opdebeeck, 2020). Volgens hem stelt de wereldwijde transitie-economie alvast het recht hebben om te overleven centraal. Wil men echter vermijden dat de transitie-economie een utopie wordt, dan dient nog wel te worden stilgestaan bij de vraag hoe het aan anderen gunnen waar zij recht op hebben om te overleven, effectief gerealiseerd kan worden en telkens opnieuw een nieuwe adem kan krijgen (Opdebeeck, 2020). Bij de uitbouw van de economie naar een 'nieuwe economie van de hoop' hebben we dus niet alleen de 'long' van de transitie-economie nodig, maar ook de 'long' van transcendentie, zeg maar zingeving (Opdebeeck, 2020). Dan komt men uit bij een economie van (gegeven en ontvangen) vertrouwen in een gelijkwaardigheidsrelatie (Opdebeeck, 2020; zie ook Holemans, 2022). Het is dan ook geen toeval dat de dialogische leider die zich dit bewust is, erg veel lijkt op de leider die streeft naar optimalisering van 'spirituele waarde' (zie paragraaf 2.2).*

De dialogische leider dient te expliciteren van welk mensbeeld hij/zij uitgaat. In de 'nieuwe economie van de hoop' kan dit niet meer de homo economicus zijn, maar bijvoorbeeld wel de homo dignus (Biemond, 2024). De homo dignus beoogt om een mensbeeld te zijn waarin de menselijke waardigheid, de waarde van de persoon een centrale rol speelt (zie verder Biemond, 2024). De dialogische leider dient ook scherp te krijgen welke waarden centraal gesteld gaan worden. Wil hij/zij bijvoorbeeld de waarden van het 'ecofeminisme' centraal stellen? Dit zijn: het belang van relaties, verbondenheid, erkenning van afhankelijkheid, empathie en saamhorigheid (Holemans et al. 2021, p.50; Holemans et al. 2023, p. 114). Holemans et al. (2023) beschrijven een aantal mooie initiatieven die dit doen: plukboerderijen die werken volgens het principe van community-supported agriculture en buurtnetwerken. Ze leggen uit dat het vertrekken vanuit dit soort (verbindende) waarden ook een heel andere kijk op gebouwen oplevert. We weten dat natuur een belangrijke rol speelt in onze gezondheid en gemoedstoestand. Hoe ziet een gebouw eruit dat zowel voor het sociale weefsel als voor de natuur zorg wil dragen? Het voorbeeld van stadkantoor De Kraai in Venlo wordt gegeven. Het is opgebouwd volgens de principes van de circulaire economie, het is energieneutraal, het zuivert water in de vijver en het heeft ook de grootste groene gevel van Europa. Deze gevel zuivert de lucht, reguleert de temperatuur en huisvest daarnaast flora en fauna. Verder biedt het gebouw dynamische plekken voor ontmoeting en contemplatieve ruimten. Een opvallende vaststelling is dat in het nieuwe gebouw het verzuim aanzienlijk is gedaald. Het is ook een open huis, iedereen die dat wil mag in het onderste deel van het gebouw komen werken. Een mooi voorbeeld van meervoudige waardecreatie! Vanuit het thema 'Duurzaam gebouwde omgeving' van het zwaartepunt Schoon - SEE bij de HAN, kunnen wij soortgelijke, hoopvolle voorbeelden geven.

## **2.4 VEROVEREN: MEERVOUDIGE WAARDECREATIE VANUIT POST-GROWTH PERSPECTIEF**

Er leeft nog steeds heel erg het idee dat economische groei de hefboom is voor meer welvaart en vooruitgang. We moeten eerst een grotere taart bakken om iedereen zijn rechtmatige deel van de taart te kunnen geven. Echter, groei mag geen doel op zich zijn, het is een middel naar een hoger doel. En wat te doen als de taart over een langere periode nog nauwelijks zou groeien, zoals de

Wereldbank en Goldman Sachs bijvoorbeeld voorspellen (Van Dyck, 2023, p. 337)? En wanneer de negatieve gevolgen van ongebreidelde groei de toekomst van de planeet ernstig in gevaar brengen en daarmee het economisch systeem zichzelf dreigt te vernietigen? Duidelijk is in ieder geval dat herverdelen van macht en rijkdom geen keuze is, maar een noodzaak. Waardecreatie zal in de toekomstige samenleving en in de 'nieuwe economie van de hoop' vooral gedeelde en duurzame waarde moeten betreffen, die niet alleen het product is van een markt of overheid, maar van een volledige samenleving. Een aantal koploper organisaties hebben dit streven naar 'meervoudige waardecreatie' al begrepen, nu de rest nog! We moeten ons wel realiseren dat we in de 'omwenteling' van de economie (Rotmans, 2017) nog maar aan het begin staan. Uit een recent rapport blijkt zelfs dat de circulariteit in onze globale economie gedaald is van 9,1 procent in 2018 naar 7,2 procent in 2023 (Holemans, 2023, p. 8). Dat betekent dat onze (globale) economie bijna uitsluitend draait op nieuw ontgonnen grondstoffen. In het navolgende ga ik eerst in op meervoudige waardecreatie en daarna op het 'degrowth' en 'post-growth' debat. Een debat dat eigenlijk gaat over wat we belangrijk vinden in het leven, hoe we de samenleving inrichten in onze preciaire biosfeer zodat mensen zich kunnen ontplooiën en vormen van geluk nastreven. Hierbij heb ik mij laten inspireren door het werk van Holemans (2023) en Holemans et al. (2023), die de term 'omgroei' gemunt hebben.

### **Meervoudige waardecreatie**

De economie van de toekomst kan worden gekarakteriseerd als een systeem dat al het kapitaal (alle waardesoorten) omsluit waarmee de samenleving de producten en diensten kan maken en leveren, die nodig zijn om een toekomst te creëren met een hogere waarde voor de mens en de wereld (van der Schot, 2016). Economie gaat in zijn diepste wezen over het creëren van waarde. Daarbij gaat het niet alleen om financiële waarde, maar om een samenstel van kapitaelvormen die de welvaart dragen: ecologisch, sociaal, fysiek en financieel kapitaal. In de 20e eeuw was geld de dominante factor in de economie maar in de komende eeuw is dat de reële en verbonden waarde van alle genoemde kapitaelvormen. De verschillende kapitaelvormen zijn ongelijksoortig, maar wel gelijkwaardig in de zin dat het economisch systeem moet leiden tot creatie van zowel ecologische, sociale als fysieke waarde en dat waardecreatie van één vorm hiervan niet structureel ten koste mag gaan van een andere vorm van kapitaal. Zo blijft al het kapitaal minimaal op dezelfde waarde en dient idealiter de totale waarde voor ieder toe te nemen. Wat kan worden verstaan onder 'ieder' en onder 'rechtvaardige verdeling van waarden' voor eenieder? Daarover gaat het in de 'nieuwe economie van de hoop'. De vraag is namelijk welke drijfveren voor ons handelen er zijn. Is de drijfveer voor ons handelen louter gericht op individuele waardevermeerdering (dus het creëren van meerwaarde voor onszelf: zie paragraaf 1.4 Veroveren), ook al gaat dit ten koste van een waarde van anderen (mensen maar ook flora en fauna), of zijn onze inspanningen gericht op waardevermeerdering niet alleen voor onszelf, maar ook voor anderen? Hierbij dienen we na te denken over de ongeschreven en niet afgedwongen regels die het menselijk samenleven reguleren. Ethiek formuleert regels waarmee een goede samenleving en economie mogelijk worden. Dit heeft onder meer betrekking op de vraag waar de meeste aandacht naar uitgaat: naar rechtvaardigheid en waardigheid van de mens of naar efficiëntie en nuttigheid van de mens. Maar ook op de vraag waar verantwoordelijkheid van de mens begint en ophoudt ten aanzien van de verdeling tussen waardesoorten (kapitaalsoorten). De waardesoorten zijn met elkaar verbonden. Geld ontleent zijn waarde volledig aan de reële waarde die het vertegenwoordigt (ecologisch, sociaal en fysiek). Neemt de ecologische of sociale waarde of de waarde van de geproduceerde goederen af, dan ook de financiële tegenwaarde (van der Schot, 2016).

Op het niveau van bedrijven hoort de omgang met al het kapitaal op de balans. Niet als bijlage, maar integraal en in onderlinge samenhang. Een toenemend aantal bedrijven hanteert reeds methodieken van integrated reporting, waarin people, planet en profit samenkomen (Willekes, 2023). De rapportages bieden inzicht in het gebruik, verbruik en de productie van kapitaal. Ze dienen te laten zien welke ecologische, sociale, fysieke en financiële waarde is gecreëerd of vernietigd. En tevens

dient niet alleen inzicht te worden gegeven in gerealiseerde waarden maar ook in toekomstgerichte beslissingen en handelingen en de mogelijke invloed daarvan op de waardeontwikkeling. Waarde(creatie) vaststellen is wel een ingewikkeld vraagstuk, vanwege de intensiteit, de diversiteit en de complexiteit. Ten eerste is de belevingswaarde voor de mens en de omgeving lastig te bepalen. Iedereen beleeft een product en/of dienst op een andere manier of in een andere mate. Ten tweede biedt elke organisatie een (vrijwel) unieke waardepropositie. Geen organisatie is hetzelfde. En ten derde is de gecreëerde waarde een product van een enorme diversiteit aan elementen en de relaties daartussen. Het is een dynamisch netwerk van correlaties.

In de 'nieuwe economie van de hoop' moet dan ook worden uitgegaan van 'meervoudige waardecreatie'. Meervoudige waardecreatie is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve prestaties, gebaseerd op de Triple-P gedachte met een focus op economische (Profit), sociale (People) en ecologische (Planet) waardecreatie (Jonker, 2015). Winst wordt dus niet alleen uitgedrukt in geld, maar ook in maatschappelijk nut. Veel familiebedrijven vinden het eigenlijk vanzelfsprekend om zich te richten op meervoudige waardecreatie. De langetermijnnoriëntatie en het denken in generaties, de sterke worteling in de lokale omgeving van het bedrijf en de familiewaarden die ten grondslag liggen aan de bedrijfscultuur, zijn factoren die hieraan bijdragen (Steenbeek et al., 2024).

Jonker (2015, p. 72) geeft aan dat nieuwe businessmodellen en meervoudige waardecreatie worden gekenmerkt door collectieve en gedeelde waardecreatie. Wederkerigheid is de kern van collectieve waardecreatie. Het is de gezamenlijke creatie van 'dat' wat van waarde is. Verschillende soorten waarden afwegen en die collectief organiseren, is gedeelde waardecreatie. Niet tegen een (zo hoog mogelijk) financieel rendement voor een beperkte groep stakeholders uit 'people', maar op grond van gemeenschappelijke opvattingen van de samenleving waarin de belangen van alle stakeholders, maar ook de 'planet' wordt meegenomen. Dit vraagt om holistisch kunnen waarnemen wat in de organisatie en in de relatie tussen organisatie en omgeving speelt (integrated thinking) en de invloed analyseren die dit handelen heeft op het evenwicht tussen de waardesoorten. Om dit goed te kunnen doen is een regelmatige dialoog met de interne en externe stakeholders van de organisatie noodzakelijk (Wagensveld & Westerdijk, 2018).

In het bedrijfsleven zijn zeker koplopers te vinden die sturen op meervoudige waardecreatie (zie bijvoorbeeld Willekes, 2023; Steenbeek et al., 2024). Door de Europese regelgeving (met name CSRD) is dit de afgelopen jaren duidelijk toegenomen en dit zal zeker nog sterk toenemen. Hoewel het gevaar is dat het holistische aspect grotendeels verloren dreigt te gaan. Immers, volgens CSRD dient vooral gerapporteerd te worden over zeer veel indicatoren op sociaal en ecologisch gebied. De link met de economische indicatoren wordt bemoeilijkt omdat die in een ander verslag worden opgenomen (het financieel verslag).

Bij de overheid kennen we al een aantal jaren de Brede Welvaartsmonitor, waarbij brede welvaart een soortgelijk begrip is als meervoudige waardecreatie. In de monitoring worden de volgende acht thema's meegenomen: materiële welvaart, gezondheid, arbeid & vrije tijd, wonen, samenleving, veiligheid, milieu en welzijn. Al die thema's vallen uiteen in diverse indicatoren aan de hand waarvan de levenskwaliteit over het betreffende thema gemeten wordt. In een recent rapport van de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (juli 2024) concludeert de Raad dat de overheid wel de mond vol heeft van 'brede welvaart', maar dat nog onvoldoende in daden weet om te zetten. En ofschoon het denken in brede welvaart ook een uitstekend instrument zou kunnen zijn voor de regio's, waaronder de Provincie Gelderland, moet ook daar de (zeker niet gemakkelijke) sprong nog gemaakt worden (Molema, 2023). In de praktijk is het voor overheidsbestuurders vaak verleidelijk om, als puntje bij paaltje komt, te sturen op maximalisatie van het BBP (pijnlijk voorbeeld: het nationaal Groeifonds). Als het streven naar brede welvaart straks daadwerkelijk leidend wordt bij het overheidsbeleid, kan dit

wezenlijk andere besluiten opleveren. Maar daarvoor is wel bestuurlijke moed en een cultuuromslag nodig, vindt de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (2024). Het rapport noemt als voorbeeld de besluitvorming over Schiphol en de bijbehorende weging van economische, ecologische en sociale aspecten. De Raad draagt verschillende oplossingen aan om brede welvaart beter te verankeren in de denk- en werkwijze van politici en beleidsmakers. Zo adviseert de Raad onder andere ervoor te zorgen dat de effecten van brede welvaart beter gemeten kunnen worden. Dat zal tot gevolg hebben dat bestuurders hun beleidsopties beter tegen elkaar kunnen afwegen. Ook pleit het rapport voor meer regionale coördinatie (Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, 2024).

## Omgroei

Het is inmiddels duidelijk dat we afstevnen op een klimaatcrisis en biodiversiteitscatastrofe (Holemans, 2024). Holemans (2023) beschrijft waarom we, ondanks al die wetenschappelijke kennis, bezorgdheid en emoties, niet kiezen voor de noodzakelijke transitie van de samenleving en economie, de grote kanteling. Hij geeft vier verklaringen. De eerste is dat volgens de schrijver Amitav Ghosh (2022) de klimaatcrisis een crisis van de verbeelding is. We kunnen ons eenvoudigweg niet voorstellen hoe erg het kan worden en dan, via een vreemde gedachtecronkel, gaan we ervan uit dat het ook wel niet zal gebeuren. De tweede is eigenlijk ook een voorstellingsprobleem. We zijn opgegroeid in een samenleving gebaseerd op lineair denken, op eenvoudige systemen (zie ook Borghuis, 2017). Terwijl de realiteit bestaat uit complexe systemen, waarvan het gedrag gestuurd wordt door feedback. Die kan ofwel leiden tot stabiliteit ofwel het systeem nog sneller onderuithalen. Dat laatste kunnen we ons moeilijk voorstellen, bijvoorbeeld een angstaanjagend scenario als dat van meer en meer broeikasgassen die ontsnappen uit de bevroren permafrost in Siberië en die de klimaatopwarming enorm doen versnellen. De derde verklaring is al goed onderzocht: de ontkenning en lobby van de grote olie- en gasbedrijven. Het bewust verstoren van klimaatdebatten en onderuithalen van klimaatwetenschappers bijvoorbeeld. Als we hun marktmacht niet breken, is het dweilen met de kraan open. De vierde verklaring is dat de huidige maatschappelijke structuren ecologisch bewust leven eigenlijk in de weg staan. In de meeste levensdomeinen, van werk, wonen, tot voeding, mobiliteit en recreatie, promoten de samenleving en economie klimaatschadelijk gedrag. Je ziet het overal en elke dag: vliegen is goedkoop, het openbaar vervoer ontoereikend, junkfood is overal beschikbaar, etc. Er is dus een diepe transformatie van de samenleving en economie nodig. Bijvoorbeeld: klimaatschadelijke activiteiten moeten veel zwaarder belast worden en aantrekkelijk openbaar vervoer moet sterk uitgebouwd worden, in samenhang met goede ruimtelijke planning (Holemans, 2023). Deze vier verklaringen brengen Holemans (2023) tot een heldere conclusie: ons verhaal klopt niet meer! Waarom zouden we vasthouden aan dat blinde vooruitgangsgeloof, opgevat als economische groei en materiële consumptie? In die zin is het begrip 'degrowth' goed gekozen. Het is juist bedoeld om weerstand op te wekken. Het is eigenlijk vooral een filosofisch concept dat de groei-ideologie as such aan de kaak stelt. Uiteraard moeten er in de toekomst nog zaken groeien. Daarom is het ook beter om te spreken over de transitie naar een 'post-growth' economie en de 'degrowth'-voorstellen te bundelen onder de vlag van een humane welzijnseconomie (Pauwels, 2011; Pouw, 2020; Trebeck & Williams, 2019). Immers, 'degrowthers' streven naar een economie die iedereen zicht geeft op een goed leven binnen de grenzen van de planeet. Dat vergt harde discussies. Bijvoorbeeld: hoe gaan we de doorstroom van energie en grondstoffen in de economie van hoge-inkomenslanden fors terugdringen, zodat lage-inkomenslanden nog wel hun economie kunnen laten groeien, zij het op ecologisch verantwoorde wijze? (Holemans, 2023).

Maar dit alles kan dus niet door het huidige economische model te vergroenen. En zelfs als dat op wonderbaarlijke wijze wel zou lukken, dan is het nog geen aantrekkelijke wereld die iedereen ontplooiingskansen biedt. Dit is precies het punt dat het OESO-rapport *Beyond Growth* (2020) maakt. Dit rapport benadrukt dat het huidige economische model het op drie punten laat afweten. Naast de

ecologische schade, leidt het tot stijgende ongelijkheid. Er waren nog nooit zoveel superrijken als nu. Daarnaast kunnen steeds meer mensen niet meer mee, met toenemende druk om meer te presteren op competitieve markten van werk en consumptie. Dit terwijl mogelijkheden tot zinvolle ervaringen buiten de markt worden uitgehold (Holemans, 2023). Holemans et al. (2023) kiezen voor de term 'omgroei' om aan te geven dat de richting van onze economie radicaal moet ombuigen. Hierbij moet een aantal zaken verminderen (bijvoorbeeld privéjets, ongelijkheid, burn-outs en afvalbergen) en heel veel andere zaken meer ruimte krijgen (bijvoorbeeld meer levenskwaliteit, tijd voor elkaar, duurzame spullen en een gezonde planeet). Omgroei gaat fundamenteel over onze basisvisie op wat we belangrijk vinden in het leven, hoe we de samenleving en economie inrichten in onze precare biosfeer, zodat mensen zich kunnen ontplooien en geluk kunnen nastreven, zin en betekenis kunnen geven aan hun leven (Holemans et al. (2023, p. 93). Het gaat dus uiteindelijk om de verbeelding en realisatie van een 21ste-eeuwse visie op welvaart en welzijn: niet groeien in traditionele zin, maar goed gedijen in een florerende economie en wereld. Holemans et al. (2023) doen in hun boek acht voorstellen om deze andere economie vorm te geven. Ik bespreek er hier vier.

Het eerste voorstel gaat over minder en betere producten in een circulaire economie. Ik ga daar nu niet dieper op in omdat dit op andere plaatsen in deze rede besproken wordt. Duidelijk zijn Holemans et al. (2023) tegen de fixatie op economische BBP-groei en pleiten zij voor nieuwe indicatoren die meten hoe goed het gaat met de natuur, met de onderwijskwaliteit, het aantal gezonde jaren, et cetera. Kortom: ook zij kiezen gelukkig voor een brede definitie van circulaire economie gericht op meervoudige waarde creatie/brede welvaart.

Een tweede voorstel betreft herverdeling van werk in een deeleconomie. Als we minder producten kopen en ze veel meer delen of als we voorzien in basisdiensten (bijvoorbeeld toegang tot goed openbaar vervoer), leidt dit ertoe dat we minder koopkracht nodig hebben waardoor we ook minder hoeven te werken. En dat zorgt voor meer levenskwaliteit, blijkt uit onderzoek.

Een derde voorstel betreft een herlokalisering en democratisering van de economie. Er valt veel te winnen met een verstandige herlokalisering van productie en consumptie. Het maakt de cirkels in de circulaire economie veel kleiner zodat we transportkilometers vermijden. Het vermindert de kans dat financiële actoren speculeren en zich zo oneigenlijke rente toekennen. De circulaire economie vergt sowieso lokaal ingebedde reparatiediensten die zorgen voor jobs dicht bij huis. Het geeft ook meer kans aan commons, zoals ethische coöperaties opgericht door burgers in sectoren als energie, voeding en wonen (zie ook De Wit & Wolfert, 2023, p. 150 e.v. over lokale meenten en een hieruit volgend stappenplan voor een regionale economie). Ze investeren bewust in de lokale gemeenschap en werken onderling samen en het zijn hefboomen om weer democratische sturing aan de economie te geven. De democratie hoort de economie te sturen en niet omgekeerd, zoals bijvoorbeeld de grote autobouwers die rechtstreeks de wetgever beïnvloeden.

Een vierde voorstel gaat over universele basisdiensten. Dit is wezenlijk als we de mensen mee willen krijgen in de noodzakelijke transitie. Iedereen moet toegang hebben tot de eerste basisbehoeften. De minimale middelen die niet alleen nodig zijn om te overleven, maar ook om deel te nemen aan de samenleving en daarin te floreren. Het gaat dus om universele basisnoden en niet om variabele wensen die exponentieel kunnen toenemen. Het bevredigen van de basisnoden berust op een belangrijk beginsel in de postgroei-visie en in de recente IPCC-klimaatrapporten, namelijk sufficiency, ofwel de economie van het genoeg, en blijft dus binnen de veilige en rechtvaardige ruimte van de 'donut' van Kate Raworth (2023). Zo garanderen we de huidige en toekomstige generaties een goed leven binnen de planetaire grenzen (Holemans et al, 2023; Holemans 2024 en 2023).

## 2.5 VERDEDIGEN: LIBERALE DEMOCRATIE VANUIT EEN OPEN VENSTER NAAR DE WERELD

Economische democratie is een systeem waarin mensen eigenaarschap en besluitvorming over de middelen in hun gemeenschappen delen. In plaats van winst en puur eigenbelang is het gebaseerd op waarden van solidariteit, samenwerking en duurzaamheid. Bouckaert (2017) spreekt van de 'utopie van de economische democratie' omdat het tot nu toe nog weinig wortel schiet. Toch zijn er wel voorbeelden. Een bekend (maar niet het enige) voorbeeld is Mondragon, een Spaans-Baskisch bedrijvencomplex dat meer dan 250 coöperatieven en ongeveer 75.000 werknemers telt (zie voor een beschrijving Bouckaert, 2017; Boersma & de Jong, 2018; Romeo, 2023). Boersma & de Jong (2018) constateren dat er naast de ongelijkheid tussen investeerders en medewerkers, vooral een ongelijkheid is tussen financieel en ecologisch kapitaal. Zij pleiten voor het incorporeren van ecologische belangenvertegenwoordigers in de organisatie. Investeren in een evenwichtige dialoog tussen people, planet en profit zal de kwaliteit van de besluitvorming vergroten. Ook Coeckelbergh (2001) pleit voor het incorporeren van de natuur en van de toekomstige generaties. Wellicht dat het winnen van de Duurzame 100 van Trouw door Jessica den Outer (stichting Rechten van de Natuur) ertoe kan bijdragen dit proces te versnellen (Brandsma & Straver, 2024).

Maar er is nog iets dat wellicht belangrijker is in de huidige tijd. Wij moeten de fundamenten waarop ons economisch systeem is gebouwd versterken, dat wil zeggen wij moeten de liberale democratie koesteren als basisvoorwaarde van een 'nieuwe economie van de hoop'. Immers, politiek en economie zijn sterk met elkaar verweven. De politiek stuurt de economie als het goed is. De liberale democratie staat garant voor waarden als eerlijke verkiezingen, pluralisme, burgerlijke vrijheden, individuele rechten en de scheiding der machten. Echter, de liberale democratie heeft het momenteel zeer moeilijk. Steeds luider hoor je dat een alternatief model mogelijk is: de illiberale democratie, waarbij genoemde waarden niet verdedigd worden. Van Hongarije en Polen tot in ons eigen Nederland heeft dit gedachtegoed wind in de zeilen. In haar zeer recente en uitmuntende essay 'De illiberale verleiding' analyseert Alicja Gescinska (2024) waarom we de illiberale democratie zo verleidelijk vinden. In het navolgende leun ik sterk op haar analyse van deze 'wolf in schaapskleren'. Zij komt met interessante aanbevelingen om de liberale democratie weer nieuw leven in te blazen. Zoals gezegd, dit hebben we echt nodig als basisvoorwaarde van een 'nieuwe economie van de hoop'.

Allereerst zullen we een aantal belangrijke concepten verduidelijken. Waar staan de woorden 'liberaal' en 'democratie' voor in het woordenpaar 'liberale democratie'? Het is zeker geen pleonasme. Een democratie is een bestuursvorm waarbij de zogenaamde 'wil van het volk' het beleid bepaalt en waarbij het volk via verkiezingen zijn wil bekend maakt. Met de term 'liberaal' wordt verwezen naar het constitutionele liberalisme zoals dat na de Verlichting vorm kreeg: het is de grondwettelijke bescherming van individuele en maatschappelijke vrijheden die ervoor moeten zorgen dat de verkiezingen eerlijk kunnen verlopen en de democratie niet verwordt tot een schijn-democratie (denk aan het Rusland van Poetin). Het gaat hier dus om de grondwettelijke verankering van de scheiding der machten, checks and balances, de bescherming van de vrije pers, de vrijheid van meningsuiting, et cetera. Kortom: om de rechtsstatelijkheid van de sociale en politieke ruimte (Gescinska, 2024). Zeer recent hebben we kunnen vernemen dat het regeerprogramma van het kabinet Schoof in Nederland negen plannen bevat die 'in strijd zijn met beginselen van rechtsstatelijkheid', waaronder het omstreden voornemen om het noodrecht toe te passen rond asiel (De Horde, 2024).



Wat zijn nu de drijfveren van de 'illiberale verleiding'? Waarom zouden mensen stemmen voor politici die zowel de rechtsstaat als de democratie aantasten en zo dus hun eigen individuele rechten en maatschappelijke vrijheden schaden? Volgens Gescinska (2024) zijn er vier drijfveren van de illiberale verleiding.

### **1. Het verlangen naar veiligheid**

### **2. De behoefte aan betekenis**

### **3. De afkeer van het andere**

### **4. De vloek der verongelijken**

#### **Ad 1 Het verlangen naar veiligheid**

De behoefte aan veiligheid is wellicht de primaire drijfveer die de illiberale democraat uitbuit voor zijn eigen gewin. Er wordt angst gecultiveerd waaraan een vijanddenken wordt verbonden. Het probleem zijn vreemdelingen, politieke tegenstanders, de zogenaamde elite. Alles waar de illiberale democraat voor beweert te staan (de natiestaat, nationale identiteit, de eigen economische welvaart, de traditionele waarden van onze voorouders) wordt bedreigd door de gevaren van binnenuit en van buitenaf. En daarom moet er stevig worden gesnoeid in sociale en politieke vrijheden. Politici die angst opkloppen doen dat om vrijheden te beknotten. De illiberale democraat gaat zelfs zo ver om de liberale democratie zelf te slachtofferen in naam van de beloofde veiligheid.

#### **Ad 2 De behoefte aan betekenis**

In tijden van verwarring en verandering komt de illiberale democraat met de duidelijke belofte van iets te betekenen en ergens bij te horen. We zien dit mechanisme bijvoorbeeld in het Polen van 2016 tot 2023 en het Hongarije van Orban: de behoefte om als persoon van betekenis te zijn enerzijds en de behoefte om te behoren tot een zinvolle gemeenschap anderzijds. De illiberale democraten framen hun politieke project duidelijk als iets dat dieper gaat dan de politiek van alledag: hun inzet is moreel, historisch en vaak zelfs religieus. Zij beschouwen zichzelf al de laatste hoeders van de christelijke traditie en de echte familiewaarden die in het gedrang zijn door de morele perversiteit van het liberalisme. Overigens zijn zij niet de enigen die zich van deze retoriek bedienen. Je ziet het ook bij een dictator als Poetin die ook werkelijk gelooft dat zijn oorlog in Oekraïne een religieuze oorlog is tegen het satanische Westen dat aan morele decadentie lijdt.

#### **Ad 3 De afkeer van het andere**

Een derde component van de illiberale verleiding is de gecultiveerde onwil richting het oneigene, oftewel: de afkeer van het andere. De illiberale ideologie heeft met een totalitaire ideologie gemeen dat ze kiezen voor monisme ('there is no alternative' - mentaliteit: er is slechts één juist antwoord op alle maatschappelijke vragen) in plaats van het pluralisme van het liberaal-democratische model. Diversiteit wordt niet als een natuurlijke gegevenheid, laat staan als een nastrevenswaardig doel, gezien. Maar in de maatschappij en in een 'nieuwe economie van de hoop' moeten wij juist kiezen voor diversiteit! Ja, diversiteit is niet altijd makkelijk en soms schuurt en botst het. Maar een liberale democratie is niet bang van dat schuren en botsen en probeert die verschijnselen te coördineren en accommoderen. De geschiedenis leert dat het erkennen van de moeilijkheid van het pluralisme en het aangaan van de uitdaging leidt tot een stabielere en vreedzamere samenleving. Ook leert de geschiedenis dat regimes die de diversiteit onderdrukken juist meer sociale spanningen bewerkstelligen en dat kan uiteindelijk ontsporen in massale repressie van minderheden (denk bijvoorbeeld aan de Oeigoeren in China).

#### **Ad 4 De vloek der verongelijken**

Een vierde drijfveer van het illiberalisme is een diepgeworteld gevoel van verongelijkheid: het gevoel tekortgedaan te worden. De vrees dat je niet krijgt wat je werkelijk verdient. Dat gevoel wordt

uitgebuit door de illiberale verleiders die zich presenteren als een alternatief voor de gevestigde machten. Zij zijn tegen de gevestigde orde, tegen de elite. Het fenomeen van verongelijkheid wordt verpakt in mooie woorden als vrijheid en sociale rechtvaardigheid en het vertaalt zich in een politiek pragmatisme dat een zondebok op de korrel neemt die verantwoordelijk wordt gesteld voor de verongelijkheid. Die zondebok kan in de illiberale retoriek de vreemdeling zijn, een minderheidsgroep in de samenleving, het politiek establishment, de EU, en uiteindelijk wordt die zondebok het liberalisme zelf en de gevestigde orde. Zie Obbink (2024) voor een recent voorbeeld in Nederland over de asielzoeker als zondebok. Illiberale democraten cultiveren dus angst en ressentiment tegen allerlei vormen van culturele, maatschappelijke en economische macht, ook al zijn zij zelf vaak vertegenwoordigers van precies zo'n macht. Het ressentiment is het gevoel van onbehagen dat ontstaat wanneer mensen hun hoop op een betere toekomst verliezen en zich onmachtig voelen om hun eigen toekomst te vormen (Gescinska, 2024).

Geconcludeerd kan worden dat in de manier waarop illiberale democraten maatschappelijk ressentiment opkloppen voor politiek gewin, uiteindelijk het grote gevaar voor de democratie zelf schuilt. Immers, hoe meer ressentiment, hoe minder vertrouwen in de democratische rechtsorde en hoe minder ademruimte vrijheid krijgt. De illiberale democraat beweert zich enkel af te zetten tegen het liberalisme, maar uiteindelijk ondermijnt hij de democratie zelf (Gescinska, 2024).

Omdat we de liberale democratie moeten koesteren, geeft Gescinska (2024) nog een aantal aanbevelingen om het tij te keren.

Een eerste aanbeveling is om het begrip 'liberaal' te herwaarderen in het woordenpaar 'liberale democratie'. Wij lijken te zijn vergeten dat liberalisme niet zomaar een politieke ideologie is of de eigenheid van een bepaalde partij. Liberalisme staat voor de kernwaarden waarop onze democratische rechtsstaat steunt en maakt aldus het leven dat wij leiden mogelijk. Wanneer we de strijd aangaan tegen de illiberale (of zelfs totalitaire) verlokking, moeten we bewuster en explicieter durven stellen dat we niet alleen de democratie willen beschermen, maar de liberale democratie (dus het woordenpaar gebruiken!). Wanneer we het liberalisme als term opgeven, geven we juist die dictators en illiberale democraten gelijk, in plaats van hen van repliek te voorzien.

Een tweede aanbeveling is: omarm het pluralisme! Ja, dat is lastig maar het is de enige weg. En wees op uw hoede voor politici die het identitaire eigene als ultieme toetssteen der dingen zien en het monisme verkondigen.

Een derde aanbeveling is om vaker de dialoog te voeren over politieke kwesties. Er heerst een antipolitiek sentiment dat illiberale verleiders graag uitbuiten. De politieke elite of zelfs het politieke systeem deugt niet. De illiberale verleider cultiveert die gedachte om vervolgens schoon schip te kunnen maken met de liberale democratie. Daarom moeten we politieke betrokkenheid tonen! Een samenleving is maar zo goed en vrij als de harten en hoofden van haar burgers. Boutellier (in Schneeweisz, 2024) voegt daar nog aan toe dat we meer moeten gaan denken in termen van wederkerigheid. Begrijpen de mensen in voldoende mate dat de systemen er voor hen zijn? Dat een democratisch systeem een bepaalde verantwoordelijkheid van mensen verwacht, maar daarvoor ook heel veel teruggeeft.

Een vierde aanbeveling is: hou goed in de gaten of er niet te hard wordt ingespeeld op uw (buik) gevoel. Wees waakzaam voor politici die angst cultiveren en ressentiment aanwakkeren voor eigen politiek gewin. Een politicus die u angst wil inboezemen, is niet begaan met uw veiligheid, maar is eerder uit op uw vrijheid.

Als vijfde aanbeveling wijst Gescinska op de noodzaak om voor jezelf te denken wanneer je politieke en persoonlijke vrijheden wil beschermen. Durf te weten en durf te denken! Begin met het cultiveren van je vrijheid van geest. Neem de moeite om verschillende denkbeelden af te wegen, je te informeren, niet automatisch uit te gaan van je eigen gelijk, je open te stellen voor andersdenkenden, uit je informatiebubbel te treden, etc. Een vrije geest is een goed geïnformeerde geest. Dit alles is uiteraard ook nodig om een goede dialoog (zie derde aanbeveling) te kunnen voeren (Gescinska, 2024).

De geschiedenis leert ons dat een toekomstbestendige samenleving een open venster naar de wereld moet koesteren om te overleven (Van Dyck, 2023, p. 341). Niet alleen is dit van belang voor een florerende economie (denk bijvoorbeeld aan de VOC of de Rotterdamse haven), maar het zorgt ook voor een culturele ontplooiing (denk bijvoorbeeld aan de Hollandse meesters uit de zestiende en zeventiende eeuw). Het is wellicht niet de gemakkelijkste weg, maar het is wel de weg die ons vooruitbrengt in de toekomst. Met betrekking tot de Europese invoertarieven op Chinese elektrische voertuigen bijvoorbeeld, is het beter en essentieel dat de Europese groene industrie zichzelf versterkt. De Decker (2024) concludeert dat deze tarieven een tijdelijke oplossing kunnen zijn, maar dat structurele investeringen en strategische samenwerkingen onvermijdelijk zijn om Europa's positie in de wereldwijde markt van elektrische voertuigen veilig te stellen. Dit betekent ook dat leiders Risicoleiderschap (van Staveren, 2018) moeten gaan vertonen. Dus niet alleen vanuit een verdedigende en 'compliance' houding (negatieve) risico's zien en daarop focussen, maar juist ook focussen op (positieve) kansen, bijvoorbeeld op het snijvlak van kringloopdenken, meervoudige waardecreatie, creatief makerschap en sociale innovatie (Crabbé, 2017). Hoe wij als economische actoren en burgers met elkaar omgaan, hoe we ons in de publieke ruimte bewegen, hoe we medemenselijkheid uitdragen, hoe we het pad van samenwerking, respect, vertrouwen en dialoog kiezen in plaats van achterdocht en het grote gelijk, dat alles vormt het onzichtbare weefsel dat een open economie en samenleving nodig hebben om echt open te kunnen zijn. Tevens is het idee van een liberale democratie ook niet dat wie 51 procent van de stemmen krijgt ten opzichte van de overige 49 procent kan doen wat hij/zij wil. Het is het idee dat minderheden - zelfs de kleinste minderheid, het individu - onvervreembare rechten hebben en dat macht altijd een bedreiging vormt en daarom altijd moet worden gecontroleerd door het volk, een sterke grondwet en een onafhankelijke rechtspraak (Norberg, 2020, p. 341). Onze toekomst is een gezamenlijke toekomst, waarin er plaats is voor iedereen en waarin niemand wordt achtergelaten. De economie van de toekomst is dus ook een inclusieve economie.

# 3 CONCLUSIES EN DISCUSSIE

## 3.1 CONCLUSIES

In de geschiedenis van de mens is openheid de sleutel tot succes gebleken. De vrijheid om open te staan voor andere culturen en mensen, en voor uitwisseling van goederen en ideeën heeft geleid tot verbluffende prestaties op het gebied van wetenschap, technologie, cultuur en economie (Norberg, 2020). Maar de mens heeft ook vaak moeite met openheid. Want wat gebeurt er als we denken dat onze samenleving en economie worden bedreigd door bijvoorbeeld migranten, buitenlandse mogelijkheden, onbetrouwbare elites of Chinese concurrenten? Een (ogenschijnlijk?) chaotisch heden en een onzekere toekomst doen ons vluchten naar onze eigen 'stam'. Het maakt de weg vrij voor demagogische leiders die beloven de oude orde te herstellen. Inmiddels beweegt een groeiend aantal landen zich in nationalistische richting. Het roept herinneringen op aan donkere periodes uit het verleden (Norberg, 2020). Toch is het naar mijn mening ons aller plicht om te blijven vechten voor een open wereld met een open economie. Vandaar dat ik in deze afscheidsrede een narratief van een 'nieuwe economie van de hoop' heb geschreven.

Bij het schrijven van het narratief gebruik ik de vier universele krachten Verkennen, Verbinden, Veroveren en Verdedigen van Van Dyck (2023) als bouwstenen. De conclusie uit het voorgaande hoofdstuk is dat het evenwicht tussen de vier fundamentele krachten steeds verder verstoord dreigt te worden en dat geldt zeker ook voor de economie. En dit geeft aanleiding tot botsingen en strijd tussen de maatschappelijke en economische actoren die zich van die krachten bedienen. Omdat we concluderen dat Veroveren en Verdedigen in de komende periode de overhand dreigen te krijgen op Verbinden en Verkennen, zullen we individueel én collectief meer moeten inzetten op Verbinden en Verkennen. Ook zullen we het losgeslagen 'beest' in Veroveren en Verdedigen onder controle moeten houden en een dam moeten opwerpen tegen de duistere krachten die daarin schuilgaan. Dat is een gedeelde verantwoordelijkheid! Van elk van ons, alle burgers, overheden en organisaties. Mijn narratief van een 'nieuwe economie van de hoop' in deze afscheidsrede is hierbij behulpzaam. Hierin beschrijf ik een aantal belangrijke elementen van hoe elk van de vier krachten op de juiste wijze kan worden aangewend. Uiteindelijk zijn de vier krachten en de elementen van een 'nieuwe economie van de hoop' in de afscheidsrede gebundeld in een harmonieus, evenwichtig geheel. Het betreft:

- Verkennen: innovatie vanuit creativiteit en spiritualiteit (zie paragraaf 2.2). Vanuit creativiteit zetten we in de economie volop in op technologische innovatie (bijv. fablabs, creative maker spaces) en sociale innovatie waarbij gezocht wordt naar vernieuwende oplossingen voor maatschappelijk relevante vraagstukken. Als we bij het innoveren als proces van co-creatie meer aandacht besteden aan spirituele vaardigheden en daarmee diepere bewustzijnslagen activeren en inschakelen, verleggen we echt onze grenzen en creëren we werkelijk innovatieve mogelijkheden. Met andere woorden: we worden dan gevoelig voor een scheppingsdynamiek in onszelf en in de tijd (de grondhouding van hoop en echt innovatief ondernemerschap).

- **Verbinden:** dialogisch leiderschap dat deugden faciliteert (zie paragraaf 2.3). Alle leiders in de economie (bij overheden, bedrijven en andere organisaties) stellen de dialoog centraal en zijn daarin getraind. Ze hebben een optimaal inlevingsvermogen: een leider die bijvoorbeeld (terecht) voor solidariteit is, probeert toch te begrijpen waarom sommige mensen voor gesloten grenzen zijn. Ze zijn gericht op het faciliteren en zelfs optimaal bevorderen van deugden als mededogen, matigheid, solidariteit en rechtvaardigheid en hanteren een mensbeeld zoals dat bijvoorbeeld van de homo dignus in plaats van dat van de homo economicus. Ze streven naar inclusie en diversiteit en zijn gericht op samenwerken en het denken in en bouwen van ecosystemen en gemeenschappen.
- **Veroveren:** meervoudige waardecreatie vanuit 'post-growth' perspectief (paragraaf 2.4). We streven in de economie vanuit een holistische purpose naar het optimaliseren van de waardecreatie op economisch, sociaal en ecologisch gebied voor alle stakeholders (meervoudige waardecreatie / brede welvaart) en niet meer naar het maximaliseren van het BBP of de winst voor alleen de aandeelhouders. Om de duistere krachten van 'nooit genoeg' en 'Gigantisme' te vermijden, doen we dat vanuit een 'post-growth' perspectief en concepten als 'basisnoden' en 'sufficiency', waarbij we proberen zoveel mogelijk te 'omgroeien': economie ombuigen in de richting van een meer humane (welzijns)economie gericht op menselijke waardigheid, ontplooiing, et cetera binnen de grenzen van de planeet.
- **Verdedigen:** liberale democratie vanuit een open venster naar de wereld (paragraaf 2.5). We koesteren de liberale democratie als basisvoorwaarde voor een 'nieuwe economie van de hoop'. We moeten ons dan wel beschermen tegen de 'illiberale verleiders' door de in paragraaf 2.5 beschreven aanbevelingen op te volgen. Ook vertonen de leiders in de economie (bij overheden, bedrijven en andere organisaties) risicoleiderschap, waarin zij getraind zijn. Dus niet alleen vanuit een verdedigende en 'compliance' houding (negatieve) risico's zien en die willen beheersen, maar juist ook met een open blik focussen op (positieve) kansen zoals bijvoorbeeld in de circulaire transitie en energietransitie of bij het 'omgroeien'.

Hoe meer we van dit 'pakket' tot uitvoering weten te brengen, hoe meer hoop we mogen koesteren op een betere toekomst.

## 3.2 DISCUSSIE

In de vorige paragraaf concludeerden we dat hoe meer elementen van mijn narratief van een 'nieuwe economie van de hoop' we tot uitvoering weten te brengen, hoe meer hoop we mogen koesteren op een betere toekomst. De eerste vraag is dan wie hiervoor verantwoordelijk is. Ook vloeien er veel implicaties en mogelijkheden voor vervolgonderzoek uit mijn analyse. Het is in het kader van deze rede niet mogelijk om deze allemaal te behandelen. Na de verantwoordelijkheidsvraag ga ik kort in op twee mogelijkheden voor vervolgonderzoek: onderzoek naar anders sturen en naar een ander schaarste-begrip in de economie.

### Verantwoordelijkheid

Het antwoord op de vraag naar de verantwoordelijkheid is eenvoudig: dit is een (individuele en) collectieve verantwoordelijkheid van bedrijfsleven, overheid en burgers (Rotmans, 2023). Het vraagt om multi-actor samenwerking bij en tussen deze drie partijen (Gray, 1989; zie ook Crabbé, 2017). Rotmans (2023) wijst erop dat we niet alles bij de overheid en de bedrijven neer moeten leggen, maar dat de burgers zelf ook uitdrukkelijk aan de slag moeten. Elke burger/consument kan en moet handelen vanuit een sociaal en ecologisch bewustzijn (Holemans, 2020). En gelukkig gebeurt dit ook al heel veel, zie bijvoorbeeld de beschrijving van allerlei burgerinitiatieven in buurten en wijken in Holemans et al. (2023). Ook staat bijvoorbeeld De Duurzame 100 van Trouw elk jaar vol met mooie voorbeelden, zowel burgerinitiatieven als initiatieven bij allerlei soorten organisaties

(dit jaar van een marktplaats voor medicijnen door apothekers tot burgers en (heren)boeren die boerderijen beheren). Er gebeurt al ontzettend veel, kijk bijvoorbeeld naar de toekomstbedrijven die een transitie willen maken naar steward-ownership (Koren & de Korte, 2023). Of in het boek 'The Alternative' van Nick Romeo (2023) met, naast ook weer het bekende voorbeeld van de Baskische coöperatie Mondragon, het voorbeeld van de biologische supermarkt De Aanzet. Deze Amsterdamse supermarkt die bezig is met True pricing ken ik vanuit mijn rol als Academic Director van de master Circulaire economie. [Opvallend: hun klanten zijn wel degelijk bereid om de extra kosten van het doorrekenen van negatieve sociale en ecologische effecten te betalen! Uiteraard dient hier nog wel meer vervolgonderzoek naar gedaan te worden]. Er zijn dus volop inspirerende voorbeelden, maar het is nog niet genoeg. Daelman (2024) bijvoorbeeld is van mening dat, gezien de gigantische uitdagingen waar we voor staan, er dringend een verandering van mindset nodig is bij ondernemers, bedrijven en medewerkers. Hij ziet te weinig leiders met een toekomstvisie en drive om sneller te gaan in de transitie. Ook ziet hij te veel medewerkers die zich neerleggen bij business as usual, die zich niet bewust zijn van wat er op hen afkomt en die zelfs hardop vinden 'dat het stilaan goed is met al die veranderingen'. Ook ik vind dat de 'voorlopers' nog veel meer navolging moeten krijgen. We hebben meer regeneratieve donutbedrijven nodig (Holemans, et al., 2023, p. 129). Donutbedrijven stellen de mens en de planeet centraal en streven naar een plaats binnen de rechtvaardige en veilige zone van de donut (Raworth, 2023). Regeneratief betekent dat bedrijven, in plaats van alleen te proberen geen schade toe te brengen, vooral proberen proactief de wereld tot een betere plek te maken. Bedrijven en bestuurders kunnen zich sinds het verschijnen van het boek Higher Ground. How business can do the right thing in a turbulent world van Alison Taylor (2024) niet meer verschuilen achter het argument dat ze niet weten hoe ze met het bedrijf het goede kunnen doen. Een goed Nederlandstalig boek is Kremer (2024). Naar mijn mening zijn de bestuurders echt aan zet. Zij horen in eerste instantie te gaan over de strategie. Het is hun taak om deze te richten op meervoudige waardecreatie, deze te implementeren en de andere elementen van bovenstaand narratief ter harte te nemen (innovatie, dialoog, et cetera). Ze kunnen zich daarbij uiteraard wel laten ondersteunen, bijvoorbeeld door HR (zie het citaat van Danah Zohar in paragraaf 2.2). Ik ben het oneens met Paape & van de Voort (2024) die willen dat de Raden van Commissarissen die taak van de bestuurders gaan overnemen omdat de bestuurders daar onvoldoende tijd voor zouden hebben. Ze beweren dat bestuurders niet vol op de bal kunnen spelen én reflecteren op de toekomst. Een nogal trieste constatering waarmee zij bestuurders degraderen tot uitsluitend uitvoerders. Ik ben het wel eens met Paape en van de Voort (2024) dat commissarissen in hun rol als 'maatschappelijke antenne' een grotere rol kunnen pakken, zeker wanneer de bestuurders het laten afweten. Ook Nobis (2024) stelt dat commissarissen een grotere rol kunnen spelen om de transitie naar een meer duurzame en menswaardige economie mogelijk te maken, ondanks dat ze momenteel doorgaans vooral risicomijdend en compliance-gericht zijn:

*"Voor commissarissen is het ongelooflijk belangrijk om zich bezig te houden met waar de organisatie voor staat en naartoe wil. Hun belangrijkste rol is immers het kiezen van bestuurders die dit pad kunnen vormgeven"* Nobis (2024, p. 63)

Overheden moeten stoppen met het geven van transitie-belemmerende prikkels en een maximaal stimulerende rol (en soms dwingende rol, zie later) gaan spelen op allerlei niveaus (zie voor een uitgebreide beschrijving Crabbé, 2017), bijvoorbeeld een heldere en consistente, interdepartementale, strategie voor de economie van de toekomst, het omzetten van mooie woorden over brede welvaart in echte daden, koplopers waarderen op een duurzame manier (bijvoorbeeld door ketenregie), het onderzoeken van potentiële fiscale en financiële instrumenten en het wegnemen van barrières in regelgeving. Van de Nederlandse overheid mag wel wat meer dwingende actie gevraagd worden (Chaudron, 2024). De ideologie is: geen dwang, maar bijvoorbeeld bij een bedrijf als Tata kun je daar vraagtekens bij zetten. In de industrie valt veel klimaatwinst te behalen,

maar de afspraken met de grote vervuilers komen niet van de grond. Bedrijven die wel willen verduurzamen lopen aan tegen een overvol stroomnet en hoge tarieven. Hoog tijd dus voor een minder 'zwabberende' industriepolitiek en voor onconventionele maatregelen om de verduurzaming te versnellen (Chaudron, 2024). Hierbij is verregaande Europese samenwerking essentieel. Het is in dit opzicht geruststellend dat Bienstman (2024) tot de overtuigend onderbouwde conclusie komt dat de Europese Green Deal overeind blijft.

Voor een uitstekende actie-agenda voor bedrijven (inclusief de banken) en overheden verwijst ik verder naar Schramade (2020) en voor burgers naar Maarhuis (2024).

### Anders sturen

Als wij willen dat het in deze rede beschreven narratief tot werkelijkheid wordt, dan zullen alle bedrijven, overheden en andere organisaties hierop moeten gaan sturen. Met andere woorden zij zullen hun management-control systemen hierop moeten gaan inrichten. Met managementcontrolsystemen sturen hogere managers het gedrag van lagere managers en medewerkers dusdanig dat de strategie en de doelstellingen van de organisatie gerealiseerd worden (Simons, 1995; Wagenveld, 2016). Mijn suggestie voor nader onderzoek is dan ook onderzoek naar de vraag: hoe kunnen organisaties het beste sturen op de vier universele krachten die kennelijk bepalend zijn voor het gedrag?

Het was voor mij ook een verrassing, maar het tentatieve antwoord zou best eens kunnen zijn dat het concept 'Futureproof control' dat ik de afgelopen jaren bij de HAN met de collega's, studenten en partners heb mogen (door)ontwikkelen hiervoor wellicht geschikt is. Gaandeweg het schrijven van deze rede werd het mij namelijk duidelijk dat de vier krachten behoorlijk scherp te linken zijn aan de vier 'hefbomen' van control die binnen 'Futureproof control' worden onderscheiden (gebaseerd op de vier 'levers' van Simons, 1995). Ik zal nu het concept 'Futureproof control' kort toelichten (gebaseerd op mijn intreerede) en daarbij de link leggen met de vier krachten van Van Dyck (2023).

Futureproof control baseert zich dus onder andere op de vier 'Levers of Control van Harvard professor Robert Simons (1995). Futureproofcontrolsystemen zoeken naar evenwicht. Net als Van Dyck (2023) baseert Simons (1995) zich op de yin en yang van de Oosterse filosofie. Het betreft onder andere evenwicht tussen een enorme kansruimte en de menselijke beperkingen, tussen experimenteren en efficiëntie, tussen empowerment en verantwoording, tussen bestaande en spontaan opborrelende strategieën en tussen retrospectief gerichte achteruitkijkspiegels en meer prospectief georiënteerde antennes (Wagenveld, 2016). Futureproof control vereist een purpose en visie op de toekomst, duidelijke spelregels en een cultuur die motiveert en improvisatie, innovatie en leren stimuleert. Dit doet zij door rekening te houden met de wens van managers en medewerkers om een positieve en ethisch verantwoorde bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie en haar omgeving, gericht op meervoudige waardecreatie gebaseerd op een dialoog met alle stakeholders:

- *Diagnostische* controlsystemen formuleren en monitoren innovatiedoelstellingen waarbij de belangen van alle stakeholders recht wordt gedaan. Dit correspondeert met de kracht van **Veroveren!**
- *Boundary* controlsystemen geven de grenzen aan waarbinnen de medewerkers speelruimte hebben om te innoveren. Risicomanagement wordt vervangen door Risicoleiderschap dat ook gericht is op het benutten van kansen. Dit correspondeert met de kracht van **Verdedigen!**
- *Beliefs* controlsystemen dragen de missie en kernwaarden uit en werken aan een cultuur die innovatie ondersteunt met aandacht voor ethiek, inclusie en diversiteit. Dit correspondeert met de kracht van **Verbinden!**
- *Interactieve* controlsystemen stimuleren het systematisch zoeken naar innovatiemogelijkheden onder onzekere omstandigheden. Dit correspondeert met de kracht van **Verkennen!**

Het managementcontrolsysteem richt het leren van de organisatie en vergroot daarbij de kans om als organisatie te overleven in perioden van snelle veranderingen in de omgeving. De omgeving is de hele keten of het netwerk/ecosysteem waarin organisaties werken; de grensoverschrijdende, vaak virtuele organisatie en haar mensen worden daarmee object van control (Wagensveld, 2016). Een samenvatting van de essentie van futureproof control is opgenomen in *Figuur 3* (Wagensveld, 2016):

MANAGEMENT WIL...	HINDERNISSEN IN DE ORGANISATIE	MANAGEMENT MOET...	LEVER OF CONTROL	DE ESSENTIE VAN FUTURE PROOF CONTROL
...doelstellingen realiseren	Gebrek aan middelen of focus	...heldere doelen vaststellen en deze ondersteunen	Diagnostic control systems	Formuleren innovatiedoelstellingen waarbij de belangen van alle stakeholders recht wordt gedaan
...het juiste doen	Druk of verleiding	...de spelregels vaststellen en deze handhaven	Boundary systems	Binnen grenzen speelruimte geven om te innoveren
...bijdragen	Onzekerheid over bedoelingen	...de kernwaarden en de missie communiceren	Beliefs systems	Werken aan een cultuur die innovatie stimuleert met aandacht voor ethiek en diversiteit
...creëren	Te weinig mogelijkheden om te innoveren of angst voor het nemen van risico's	...de dialoog in de organisatie openen gericht op leren	Interactive control systems	Systematisch zoeken naar innovatiemogelijkheden vanuit contextueel bewustzijn

*Figuur 3: De essentie van Future proof control (Wagensveld, 2016, p. 19)*

De lezer moet zich realiseren dat in de praktijk de meeste organisaties nog steeds een vrij traditioneel managementcontrolsysteem hebben. Ze hebben een diagnostisch controlsysteem in de vorm van een scorecard of dashboard met iets van een PDCA-cyclus. Daarmee sturen ze op een top-downstrategie (Mintzberg: 'intended strategy'), maar vangen ze nog niet de van onderop opborrelende strategieën (Mintzberg: 'emergent strategies') hetgeen in een turbulente omgeving extreem belangrijk is. Ook zijn ze vaak nog niet gericht op meervoudige waardecreatie, maar op winst (het zijn 'balanced scorecards' gericht op maximaliseren van de winst in plaats van 'multicapital scorecards'). En als je geluk hebt, hebben ze nog iets dat op een risicomanagementsysteem lijkt (boundary control-system), maar veelal zonder het Risicoleiderschap als uitgangspunt. Beliefs controlsystemen en Interactive control-systemen die de dialoog stimuleren en de 'emergent strategies' stimuleren en faciliteren zijn heel vaak afwezig of onderontwikkeld. Vandaar dat de oproep in mijn intreerede was om vooral in te zetten op het doorontwikkelen van de Beliefs controlsystemen en Interactive controlsystemen (Wagensveld, 2016).

Zie hier nu de relevantie van 'Futureproof control' voor het sturen op de vier V' s! Een relevantie die alleen maar groter wordt omdat de dynamiek in de omgeving steeds meer toeneemt (denk aan de genoemde polycrisis). We hebben in deze rede geconcludeerd dat we in de huidige turbulente tijd volop moeten inzetten op de 'zachte' krachten Verbinden en Verkennen. We kunnen dat het beste doen met de 'zachte' Beliefs control-systemen en Interactive control-systemen, waar we helaas relatief de minste ervaring mee hebben. Veel werk aan de winkel dus, zowel voor organisaties als voor onderzoekers en studenten!



## Andere schaarste

In tegenstelling tot het vorige punt, waar ik mij als een vis in het water voel, kom ik nu met een suggestie waar ik mij als bedrijfseconoom wellicht op glad ijs begeef. Het is een suggestie voor nader onderzoek die meer gericht is op algemeen economen. Toch wil ik het punt graag maken, want het heeft alles met 'omgroeien' te maken. Het betreft de suggestie voor nader onderzoek naar de vraag welk schaarstebegrip wij nodig hebben in de 'nieuwe economie van de hoop'. In de huidige Nederlandse economie is sinds kort sprake van arbeidsschaarste en waar goedkope energie (gas) voorheen ruim voorhanden was, vechten bedrijven nu om aansluiting op het net. Dit terwijl Nederland relatief veel laagproductieve sectoren heeft waarin de groei vooral komt van extra arbeid. En onze industrie is veel energie-intensiever dan die in andere Europese landen. De vraag is dan: prikkelen we bedrijven voldoende tot minder inzet van arbeid en energie?

Maar het punt dat ik wil maken gaat dieper: ik vraag me af welk schaarste-begrip we in de economie nu eigenlijk echt nodig hebben. De vraag is ook waarom de meeste andere landen (waaronder Nederland) het voorbeeld van Bhutan niet volgen, waar men het BNP als welvaartsindicator heeft vervangen door een multidimensionale geluksindicator, het Bruto Nationaal Geluk. Zodra we focussen op economie in combinatie met geluk en het algemeen belang, dan noodzaakt dit ons om schaarste (het fundament van onze economie!) opnieuw te bestuderen en onderzoeken (Opdebeeck, 2016, p. 147). Een mateloze zin in economische groei confronteert ons namelijk met een vergeten zingeving achter het economische. Zin in steeds meer economische groei blijkt namelijk tot stand te komen vanuit de wil een zin te geven aan onze angst, ons lijden, ons verlangen en ons geluk (Opdebeeck, 2016, p. 147). Volgens Opdebeeck ontstaan hierdoor economische utopie en dystopie. Vooral door ons te vergelijken met anderen hierbij, gaan we steeds meer produceren en shoppen. Hierdoor creëren we ook varianten van de schaarste die we te lijf willen gaan, zoals bijvoorbeeld het tekort aan menswaardige werkplekken, het tekort aan middelen voor de armen bij ons en ver weg en het tekort aan biodiversiteit (Opdebeeck, 2016, p. 147). Economie als de zin om materiële schaarste uit de wereld te helpen is dus een uitnodiging tot het onderzoeken van een 'nieuwe economie van de hoop' die de zin herontdekt van het niet schaars laten worden van wat ons nauw aan het hart ligt. De volgende (vrijwel nergens gepubliceerde en daardoor moeilijk te vinden) prachtige en ontroerende tekst van Mahatma Gandhi sluit hier mooi op aan (Bouckaert, 2017, p. 105):



**De andere schaarste  
Laat ons geen vooruitgang noemen  
Waar een ander aan ten onder gaat.  
Laat ons geen groei noemen,  
Waar een ander minder van wordt.  
Laat ons geen vrijheid noemen,  
Wat een ander het recht ontnemt om zichzelf te zijn.  
Laat ons geen gemeenschap noemen,  
Waar de minste niet de meeste aandacht krijgt.  
Laat ons zelf de verandering zijn  
Die we in de wereld willen zien.**

In deze afscheidsrede heb ik een ambitieus, maar niet onhaalbaar, narratief geschetst. Het is onze plicht om optimistisch te zijn en bij voorkeur met 'actieve hoop' (Macy & Johnstone, 2020) aan de slag te gaan. Hoe beter en hoe meer we dit pakket tot uitvoering weten te brengen, hoe meer hoop we

mogen koesteren op een betere toekomst. We moeten dan wel durven veranderen om te behouden wat ons lief is (bijvoorbeeld een leefbare aarde voor iedereen en voor de volgende generaties) en te verbeteren wat niet goed is (bijvoorbeeld ongelijkheid en armoede). Dat vraagt om aanpassing, omgaan met onzekerheid en er is zeer veel werk aan de winkel. Het is aan onze leiders op allerlei niveaus om mensen er warm voor te maken dat dit pad ons leven zal verbeteren. Mijn persoonlijke hoop is dat burgers, overheden en organisaties die positieve kracht bij elkaar aanwakkeren in een 'nieuwe economie van de hoop'. Zo zal het vuur diep in ons opflakkeren.

Tenslotte wil ik alle collega's, studenten en partners met wie ik de afgelopen tien jaar als lector bij de HAN zeer plezierig heb samengewerkt hartelijk bedanken. In het bijzonder ook Frank, Hezeke, Karin en Robbin (kernteam Schoon - SEE) voor de mooie tijd, het tot een succes maken van het Afscheidssymposium over 'Post-growth' en het gezellige diner na afloop.

Ik heb gezegd.

# 4 LITERATUUR

- Bartels, W. (2019) Tijd voor diepere beheersing van totale waarde. Uw business draait steeds meer om waardecreatie op lange termijn, brochure KPMG.
- Bergson, H. (1907/1998) *Creative evolution*, Dover Publications.
- Biemond, J.A. (2024) *Homo dignus. Menselijke waardigheid in de economie*, Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Bienstman, M. (2024) Nee, de Europese klimaatambities worden niet teruggeschroefd, *De Tijd*, 9 oktober 2024, p. 11.
- Blakeley, G. (2024) *Aasgierkapitalisme. Bedrijfsmisdaden tegen de menselijkheid*, De Arbeiderspers.
- Boersma, M. & Jong, G. de (2018) Van top-down management control naar democratische besluitvorming, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB)*, 92(5/6), pp. 157-165.
- Borghuis, E. (2017) *Lineair- en circulair denken*, Bravenewbooks.
- Bos, J. (2009) Kijk verder dan geld alleen. Filosoof Danah Zohar roept bedrijfsleven op om hun spiritueel kapitaal te verhogen, *Het Financieele Dagblad*, 17 september 2009, p. 11.
- Bouckaert, L. (2008) Besluitvorming als spiritueel proces, In Stokx, J. & Langenberg, S. (red.) *Spiritueel kapitaal. De opmars van spiritualiteit in de bedrijfswereld*, SPES Cahier 10, pp. 13-23, Tertio.
- Bouckaert, L. (2017) Kies voor hoop. Hoe spiritualiteit de economie kan veranderen, Garant.
- Bouckaert, L. (2020) Wat mogen we hopen? Filosofische grondslagen voor een economie van de hoop, *Streven Vrijplaats*, december, pp. 37-46.
- Brandsma, J. & Straver, F. (2024) De natuur moet rechten hebben vindt winnaar *Duurzame 100*, Trouw, 11 oktober 2024, p. 1.
- Burger, E., Kampen, J. van, Kranen, L., Rahimbaks, G. en Wagenveld, K.. (2020) Een verfrissende kijk op circulariteit. Een verzameling artikelen door studenten van de Master Circulaire Economie, HAN, Nijmegen.
- Chaudron, J. (2024) Kamer: 'groene industriepolitiek' levert te weinig op, Trouw, 18 oktober 2024, p. 8.
- Chouinard, Y. (2016) *Let my people go surfing. The education of a reluctant businessman*, Penguin Books.
- Coeckelbergh, M. (2001) Grenzen en mogelijkheden van een personalistische bedrijfsethiek, *Ethische Perspectieven* 11, 1-2, pp. 69-73.
- Crabbé, A. (2017) *De duurzame economie van de toekomst: hoe ziet ze eruit en hoe geraken we daar?* Rapport Universiteit Antwerpen.
- Daelman, P. (2024) Ondernemers moeten dringend ontwaken, *De Tijd*, 18 oktober 2024, p. 11.
- De Decker, V. (2024) Europese tarieven op Chinese auto's zijn maar een deel van de oplossing, *De Tijd*, 8 oktober 2024, p. 11.
- Fromm, R. (1968) *The revolution of hope: toward a humanized technology*, Harper & Row.
- Gescinska, A. (2024) *De illiberale verleiding. Over de uitholling van de democratische rechtsstaat*, Uitgave ter gelegenheid van de Karel Poma-lezing 2024, Borgerhoff & Lamberigts.
- Ghosh, A. (2022) *Te groot om ons voor te stellen. De klimaatcrisis en onze verbeelding*, Uitgeverij EPO.

- Gray, B. (1989) Collaborating: Finding common ground for multiparty problems, Jossey-Bass.
- Holemans, D. (2024) De cruciale vraag in het klimaatdebat: hoeveel is genoeg?, De Morgen, 22 augustus 2024, p. 12.
- Holemans, D. (2023) Omgroei - En als we nu eens niet hoefden te groeien, Oikos, september 2023, pp. 5-15.
- Holemans (2022) Bouwstenen voor een economie van het vertrouwen, Streven Vrijplaats, december, pp. 20-26.
- Holemans, D. (2020) Het ecologisch kompas, Uitgeverij EPO.
- Holemans, D., Ferrante, L. & Vermaas, E. (2023) Omgroei. Meer levenskwaliteit voor iedereen, Uitgeverij EPO.
- Holemans, D., Osman, P. & Franssen, M.M. (2021) Voor wie willen we zorgen? Ecofeminisme als inspiratiebron, Uitgeverij EPO.
- Hopster, J. (2024) Toeval. Een onvoorziene filosofie, Boom.
- Horde, C. de (2024) Commissie: negen kabinetsplannen in strijd met rechtsstaat, Het Financieele Dagblad, 11 oktober 2024, p. 11.
- Jonker, J. (2015) Nieuwe business modellen, Drukkerij Wilco.
- Koren, G. & Korte, N. de (2023) Toekomstbedrijven. Hoe steward-ownership ons gidst uit het tijdperk van de aandeelhouder, Business Contact.
- Korevaar, G. (2023) Energietransitie en circulariteit: onlosmakelijk met elkaar verbonden, Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.
- Kramer, J. (2024) Tricky tijden. Laat je niet gek maken, Boom.
- Kremer, M. (2024) De kracht van maatschappelijk verbonden leiderschap. Organisaties besturen in tijden van transitie, Van Duuren Management.
- Lawrence, P.R. & Nohria, N. (2002) Driven. How human nature shapes our choices, Jossey-Bass.
- Maarhuis, N. (2024) De groene actiegids. Zelf bijdragen aan een ecologische samenleving, De Geus.
- Macy, J. & Johnstone (2020) Actieve hoop. Hoe de chaos onder ogen zien met onvermoede veerkracht en creativiteit, Waerbeke.
- Meer, J. van der (2020) Bedrijven die niet empathisch ondernemen krijgen het zwaar, Trouw, 6 augustus 2020, p. 17.
- Michils, M. (2022) Kom op! Voor solidariteit. Tegen vijandigheid, Pelckmans.
- Molema, M. (2023) Zwaaien, roepen, springen. Naar een land waarin elke regio telt, Van Gennep.
- Nasrullah, I. (2024) AI is de doodsteek voor het klimaat, Trouw, 10 oktober 2024, p. 21.
- Nobis, E. (2024) De commissaris als hoeder van de toekomst, Management Scope, nr. o8, pp. 62-68.
- Noels, G. (2019) Gigantisme, Lannoo/Het Spectrum.
- Norberg, J. (2020) Hoe een open wereld ons verder brengt (en waarom we dat soms vergeten), Nieuw Amsterdam.
- Obbink, H. (2024) Zondebokpolitiek van het troebelste water, Trouw, 8 oktober 2024, p. 18.
- Opdebeeck, H. (2022) Naar een florierende natuur en economie, In Munck, M. de, Vriese, H. de, Vijver, J. van de & Eekert, G. van (red.) Filosofie als roeping, pp. 264-271, Pelckmans.
- Opdebeeck, H. (2020) Ondernemersinitiatief in transitie als economie van de hoop, Streven Vrijplaats, december, pp. 15-21.
- Opdebeeck, H. (2016) Zingeving in economie. Een utopie?, Pelckmans Pro.

- Paape, L. & Voort, L. van de (2024) Onze corporate governance behoeft enige hervorming, Het Financieele Dagblad, 25 oktober 2024, p. 25.
- Pauwels, C. (2021) Ode aan de verwondering, Academia Press.
- Pauwels, K. (2011) De menseneconomie, LannooCampus.
- Pouw, N. (2020) Wellbeing economics. How and why economics needs to change, Amsterdam University Press.
- Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (2024) Waardevol regeren. Sturen op brede welvaart.
- Raworth, K. (2023) Donuteconomie. In zeven stappen naar een economie voor de 21ste eeuw, Nieuw Amsterdam.
- Rijdsdijk, L. (2023) De circulaire waarde van een zeepdoosje. Wat we kunnen herwaarderen als we het anders gaan doen. Intreerede lector Netwerken in een Circulaire Economie, Hogeschool Windesheim.
- Romeo, N. (2023) The alternative. How to build a just economy, PublicAffairs.
- Rotmans, J. (2023) De perfecte storm. Op zoek naar een nieuwe balans, De Geus.
- Rotmans, J. (2017) Omwenteling, De Arbeiderspers.
- Ruiter, H., Ross, R., Vosselman, E.G.J. & Wagenveld, K. (2024) The energy transition as a social phenomenon: A case study within network operator TenneT, Chapter 8 in Kranenburg, H. van & Witjes, S. (eds.) Organizing the Dutch energy transition, pp. 181-202, Routledge.
- Ruiter, H., De Feijter, F., & Wagenveld, K. (2022) Management control and business model innovation in the context of a circular economy in the Dutch construction industry. Sustainability, 14(1), 366.
- Scharmer, O. C. (2009) Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient, Christofoor.
- Schneeweisz, O. (2024) Wederkerigheid kan onze democratie redden, HP/De Tijd, 07/08 2024, p. 15-21.
- Schot, J. van der (2016) Van Macht naar Kracht. De Veranderende Overheidsrol in de Economie van de Toekomst. Innovatiepartners/ Het Groene Brein.
- Schramade, W. (2020) Duurzaam kapitalisme. Een andere kijk op waarde, Bertran + de Leeuw Uitgevers.
- Semler, R. (2003) The Seven-day weekend. A better way to work in the 21st century, Random House.
- Simons, R. (1995) Levers of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal, Harvard Business School Press.
- Staveren, M. van (2018) Risicoleiderschap. Doelgericht omgaan met onzekerheden, Vakmedianet.
- Steenbeek, R., Helvert, J. van & Bloemers, N. (2024) Brede welvaart-creatie in familiebedrijven, Holland Management Review, januari-maart, 2024, pp. 209-50.
- Straten, A. van (2024) Creativiteit als overlevingsstrategie in het digitale tijdperk, In Managementtrends 2025, pp. 78-86, Haystack.
- Taylor, A. (2024) Higher Ground. How business can do the right thing in a turbulent world, Harvard Business Review Press.
- Torfs, W. (2010) De ziel zit in een schoenendoos, Roularta Books.
- Trebeck, K. & Williams, J. (2019) The economics of arrival. Ideas for a grown up economy, Policy Press.
- Van Dyck, F. (2023) De toekomst is terug. Een oproep om ons leven in handen te nemen, Pelckmans.
- Van Loon, R. (2022) Dialogisch leiderschap. Als het ik wijkt, Mediawerf Uitgevers.

- Verstegen, G. & Wagenveld, K. (2023) Interactief sturen op vertrouwen: creëren van innovatie en ondernemerschap, Hoofdstuk 9 in Beijer, L. & Ettema, R. (eds.) Ondernemen in zorg en welzijn, pp. 259-281, Concept uitgeefgroep.
- Verstegen, G. & Wagenveld, K. (2017) Patronen van sturen op vertrouwen, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB), 91 (7/8), pp. 202-210.
- Vertogen, G. (2010) Weten het niet-weten, Damon.
- Wagenveld, K. (2019) Process philosophy as a foundation of management accounting change processes, In Aernoudts, R., Minnaar, R., Visser, M. & Wagenveld, K. (red.), De performatieve professor. Liber Amicorum voor Ed Vosselman, pp. 127-134, Ipskamp.
- Wagenveld, K. (2016) Hoe blijven organisaties in control in een snel veranderende omgeving?, Intreerede lector Financial Control, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen..
- Wagenveld, K. & Croes, F. (2021) Meervoudige waardecreatie als uitgangspunt van evenwichtige groei, Chapter 2 in: Croes, F. (red.), Circulaire Oogst - Duurzaam bouwen en borgen in een ecosysteem, pp. 38-91, Educatieve uitgeverij EnDusZo, Rotterdam.
- Wagenveld, K & Westerdijk, R. (2018) Futureproof' sturen op meervoudige waarde en de rol van HR, In Dettelle, S. en Lange, A. de (eds.) (2018) Fit for the future. Handvatten voor toekomstbestendig HRM-beleid (pp. 32-51), Alphen aan den Rijn, Vakmedianet.
- Whitehead, A.N. (1929/1978) Process and reality, Free Press.
- Willekes, E. J. (2023) Management control systems aiming for multiple value creation, Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen.
- Wit, B. de & Wolfert, R. (2023) Regio 4.0. Gids voor de ontwikkeling van regio's in society 4.0, Vakmedianet.
- Zohar, D. & Marshall, I. (2004) Spirituele waarde. Over spiritualiteit en management, Kosmos-Z&K.

**OPEN UP  
NEW  
HORIZONS.**



**HAN\_ UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES**