



Thorbeckelezing door Arnoud W.A. Boot  
2 november 2009  
Zwolle

Financiële crisis symptoom van maatschappelijke onevenwichtigheden Footloose capitalism...

Crisis of geen crisis. Geen 25 procent werkloosheid en geen algehele misère. Wie de crisis van de jaren 30 van de vorige eeuw ziet als referentiepunt, zal de huidige economische problemen zien als slechts een rimpeling in de vijver van continu hogere beurskoersen en blijvende economische groei. Maar toch is er weldegelijk iets aan de hand.

Er is iets ongrijpbaars. De dynamiek is veel groter geworden, terwijl onze mogelijkheden de dynamiek te beheersen steeds kleiner lijken te worden. Als we bijvoorbeeld kijken naar de samenstelling van de S&P 500 index van grootste Amerikaanse ondernemingen zien we daarin tot de jaren negentig van de vorige eeuw een grotere stabiliteit. Na het midden van de jaren negentig zijn er echter grote verschuivingen. Ondernemingen splitsen zich op, outsourcen allerlei activiteiten naar verre landen, en lijken vaak permanent in reorganisatie te zitten. Globalisering gaat hiermee hand in hand. De mogelijkheden van (nationale) overheden om dit beïnvloeden zijn minimaal. Het zijn ongrijpbare ontwikkelingen, bovendien vaak zelfversterkend. Bijvoorbeeld, de dynamiek dwingt tot deregulering, maar diezelfde deregulering is weer zelfversterkend voor het veranderingsproces.

Voor de maatschappij is dit unheimisch. Welke ordening past bij deze nieuwe werkelijkheid? Tegelijkertijd speelt, wat vaak wordt genoemd, de individualisering van de maatschappij. Dit wijst op een steeds minder grijpbaar individu dat niet meer makkelijk in hokjes is in te delen. Een soort emancipatie van het individu. Dus 'verzamelinstituten' zoals politieke partijen, omroepen, werknemersorganisaties en kerken (behalve in Amerika!) lijken aan belang in te moeten boeten. Andere zien individualisering als het nastreven van puur eigen belang. Op basis van prikkels wordt iedereen geacht zijn eigen weg te vinden als een soort individuele winst & verliesrekening. Geen prestatie zonder dat duidelijk is hoe het eigen belang daarmee wordt gediend. In een dergelijke omgeving wordt de meerwaarde van het collectief niet meer onderkend. Eigen belang en collectief belang gaan dan ver uiteenlopen. In plaats van saamhorigheid ontstaat dan vervreemding.

Deze laatste constatering lijkt goed aan te sluiten bij Arjo Klamer's betoog. Een soort dreigende verzieking van de maatschappij. Maar ik heb een andere diagnose. Ik zie fundamentele ontwikkelingen – de informatie-technologie en de emancipatie van het individu – die ons uit evenwicht hebben gebracht. De instituties die Arjo Klamer noemt (markt en overheid) zijn niet met hun tijd meegegaan, en we lopen dus achter de feiten aan. Arjo Klamer ziet een soort algeheel maatschappelijke verval dat alleen gekeerd kan worden als wij mensen veranderen; wij moeten deugdzaam worden. Ik zie veel eerder dat we in een overgangperiode zitten op zoek naar een nieuw evenwicht. Ik geloof helemaal niet dat mensen fundamenteel veranderd zijn. Het zijn de omstandigheden die mensen zich doen gedragen op een bepaalde manier. Van fundamenteel belang voor het begrijpen van de huidige maatschappelijke 'crisis' is dat we onderkennen dat we in een transactiematschappij terecht zijn gekomen, en deze behoeft bijsturing.

### *Transactiemaatschappij*

Een transactiemaatschappij verwijst naar de onmiddellijke tegenprestatie waar ieders handelen op lijkt te zijn gericht. Korte termijn dus. Relaties en continuïteit staan minder centraal. Ik heb nog niet gesproken over de financiële markten. Hier ligt volgens mij de kiem voor de transactiemaatschappij. De al genoemde informatie-technologie heeft een ongekende groei en ontwikkeling van deze markten mogelijk gemaakt. De verhandelbaarheid die markten mogelijk maken geven een directe impuls aan transacties en dus de transactiemaatschappij. Een focus op transacties betekent teveel wispelturigheid en daarmee te weinig vastigheid. En dit gebrek aan vastigheid maakt unheimisch en is volgens mij de bron van de huidige maatschappelijke 'crisis'.

Ik zal dit met name uitwerken in de context van ondernemingen. De conclusie waar ik naar toe werk is dat samenwerken en saamhorigheid een bepaalde mate van stabiliteit vereisen, en dat dit op gespannen voet staat met een pure transactiemaatschappij.

We zijn het door de kredietcrisis even vergeten maar een belangrijke zorg was (en is) dat ondernemingen zijn verworden tot handelswaar. Op te kopen door de hoogstbiedende, en vervolgens deelbaar en in stukjes te verkopen. Ook dit duidt op een pure transactiemaatschappij. Ik realiseer me dat dit een veel te extreme karikatuur is, maar de onderneming als samenwerkingsverband staat weldegelijk ter discussie. Ook de crisis bij banken valt terug te brengen tot een te extreme focus op transacties: duurzame klantrelaties werden verwaarloosd, snelle verrijking via transacties in de financiële markten (ja, ook de handel in allerlei financiële instrumenten zoals hypotheeklen die eerst rustig op de bankbalans bleven staan) waren te verleidelijk. Maar met alleen transacties is er geen binding.

### *Manipulatie*

Het grote veranderingsproces waar we in zitten betekent ook dat manipulatie vrij spel krijgt. Sommigen gaan er met "de buit" van door. Een voorbeeld is de twijfelachtige zelfverrijking door het management van ondernemingen zelf. Het management laat zich soms letterlijk omkopen. Zie bijvoorbeeld de excessieve beloning die bestuurders van het Duitse bedrijf Mannesman een aantal jaren geleden verkregen in ruil voor hun instemming met een overname door het Engelse Vodafone, of, wat minstens net zo vaak voorkomt, het management stuurt zelf aan op een overname of andere verkooptransactie waar het voor zichzelf een "piece of the action" heeft gereserveerd. Schijnbaar is het snelle financiële gewin dat in de financiële markten mogelijk is te verleidelijk. En mogelijk nog erger, juist met dit soort (riskant) macho-gedrag kan men zich manifesteren. En dat is precies wat in een transactiemaatschappij uitlokt. De kredietcrisis is een ander mooi voorbeeld hiervan. Waarom kwamen de banken in de problemen? Ze gingen hun relatie-oriëntatie negeren, het doen van transacties in de financiële markten was pas het echte spel. En dat is een beetje alles of niets...

De maatschappelijke consequenties hiervan zijn enorm. De huidige 'bonusdiscussie' duidt op een grote vertrouwenscrisis in het management van ondernemingen.

### *Social fabric*

Voor de onderneming als samenwerkingsverband roept dit de vraag op hoe van werknemers kan worden gevraagd loyaal te zijn aan de onderneming als het management gezien wordt als een op zelfverrijking gerichte winst- en verliesrekening? Hoe is het om in een wereld te leven waar het gedrag van bestuurders telkens de vraag oproept of ze iets doen omdat ze er zelf beter van worden, of dat ze iets doen in het belang van de onderneming? De loyaliteitsvraag ligt dus

permanent op tafel. Loyaliteit van werknemers kan echter niet bestaan zonder loyaliteit van het management.

Maar dit gaat verder dan zelfverrijking en loyaliteitsvraagstukken omtrent bestuurders. Wat betekent het als ondernemingen als 'warme broodjes over de toonbank' kunnen worden verkocht? Is dit wenselijk? Deze ontwikkeling is slecht voor de 'social fabric' van een organisatie.

Maar er is nog een fundamentele observatie. De verhandelbaarheid die ligt opgesloten in de moderne maatschappij – en ja, gefaciliteerd door de ontwikkelingen in informatietechnologie – leidt tot onomkeerbare beslissingen die het hart van de onderneming raken. Als een baas van een groot Nederlands advocatenkantoor zegt dat hij de Nederlandse wortels van het bedrijf – en de klantrelaties – optimaal wil waarborgen en dus niet gaat fuseren met een Angelsaksisch collega-kantoor omdat die Angelsaksische praktijk het kantoor zal doen vervreemden van haar Nederlandse relaties, dan is dit hartverwarmend. Maar wat koop je ervoor? Er is maar een toevallig moment in de toekomst nodig dat in een pennenstreek een onomkeerbare transactie gebeurt en het kantoor is verdwenen.

#### *Verhandelbaarheid en maatschappij*

Veel meer vastigheid is nodig. Het alleen gericht zijn op transacties maakt footloose en geeft geen houvast. Saamhorigheid – social fabric – vereist vastigheid, alles los kan niet. In een maatschappij zonder vastigheden is alles bedreigend. Is het dan ook raar dat velen globalisering zien als bedreiging? En wat te denken over de kredietcrisis, toch een ultiem symptoom van de footloose society en volstrekt ongrijpbaar?

Hoe sturen we de veranderingen in de goede richting? Uiteindelijk zie ik het als een zoektocht naar een nieuw evenwicht. Dit is niet eenvoudig. We zitten in een overgangperiode. Met Arjo Klamer ben ik er van overtuigd dat we een lange weg te gaan hebben. Maar de door hem verfoeide markt en overheid zullen het weer samen moeten doen. Dit is een zoektocht naar nieuwe structuren, en een nieuwe invulling van bestaande structuren. Een antwoord moet worden gevonden op de ongrijpbaarheid in een wereld waarin transacties en globalisering centraal staan. Deugdzaamheid speelt daarbij een ondergeschikte rol.

#### *KATERN: Valt de economische wetenschap iets te verwijten?*

Moderne economie is in wezen prikkel-economie. Op zich belangrijk: de effectiviteit van beleid is afhankelijk van de bereidheid van mensen om zich hiervoor in te zetten. Prikkel – 'beloning' in een of andere vorm – is hiervoor van groot belang. Maar de economische wetenschap lijkt te sterkt te sturen op eigen belang. Wat de economiestudent er aan overhoudt is toch een milde vorm van indoctrinatie: eigen belangen staan altijd voorop. Inderdaad blijkt uit Amerikaans onderzoek onder studenten, dat economie-studenten zich het meest calculerend gedragen. Nu kan het zo zijn dat juist calculerende studenten economie gaan studeren (dus men kan twijfelen aan de causaliteit, een favoriet onderwerp in het wetenschappelijk onderzoek), maar toch, de op het eigen belang sturende economische theorieën lijken het nastreven van eigen belang te bevorderen. Hoe mooi dan ook dat de Nobelprijs in de economie dit jaar is toegekend aan Elinor Ostrom die in haar werk centraal stelt hoe bepaalde groepsprocessen weldegelijk het puur eigen belang kunnen bijsturen.