

---

## Ondernemingsanalyse/Marktanalyse

Datum: maandag 6 juli 2009

Auteur: Desiree Crommelin\*

Email: [adriaan@ame.nl](mailto:adriaan@ame.nl)

---

# Vernieuwing moet van ondernemers komen Politiek kan geen leidende rol spelen

---

## Herman Wijffels steunt culturele vernieuwers

Met een kort excuus voor het opzetten van zijn zonnebril neemt Herman Wijffels plaats op het zonovergoten terras van een congressentrum op de Veluwe. Hier is zojuist de Stad van Morgen ten doop gehouden. De oud-topman van de Rabobank en van de Wereldbank heeft zich opgeworpen als boegbeeld van deze nieuwe beweging van ondernemers die vorm willen geven aan de duurzame samenleving van morgen. Voorwaarde voor hem is wel dat het om een netwerk van ondernemers gaat. Hij wil dan ook graag uitleggen waarom hij “van deze beweging is”, zoals hij zelf noemt.



“De Stad van Morgen bestaat uit netwerken van doeners, die samenwerken op innovatie in onder andere automobilititeit, energievoorziening en zorg. De tijd is rijp om al die ideeën over duurzaamheid van de cultural creatives in praktijk te brengen.” Met de term cultural creatives duidt Wijffels mensen aan, die onze huidige cultuur opbouwend kritiseren en integrale en duurzame oplossingen bepleiten, die mens en natuur respecteren. Al jaren waarschuwen zij, onder wie filosofen, wetenschappers dat het zo niet verder kan en dat als we zo doorgaan we onze aarde met haar ecosystemen uitputten. We lopen dan in de fuik van onze eigen rotzooi. Tot voor kort werden deze roepende in de woestijn weggehoord als geitenwollen sokken types, bittere wereldverbeteraars, alternatievelingen, kwakzalvers of milieufreaks. Nu staat de fameuze ex-bankier en informateur van het Kabinet Balkenende IV aan hun zijde.

---

## ***Ons partijstelsel is antiek. Vernieuwing moet van ondernemers komen***

---

### **Voortouw**

Wijffels legt zijn beweegredenen uit in een gedegen, consistent theoretisch betoog zonder onderbroken te willen worden door vragen. Die zijn voor later, vindt hij; nu eerst de inhoudelijke onderbouwing van wat hem beweegt. Ook in zijn verhaal is hij een op en top pragmaticus: een belezen mens die de ideeën die hij tot zich neemt, combineert en gebruikt in zijn dagelijkse bezigheden. De oud-bankier draagt zijn overtuiging publiekelijk uit. Als oud Rabo-topman, SER-voorzitter en bestuurder van de Wereldbank kent hij de weg in de nationale en internationale wereld van ondernemers en politici, waar zijn uitgesproken mening bewonderd en gevreesd wordt.

Zijn stellige overtuiging is dat Vernieuwing van ondernemers moet komen. Niet zoals het gros van de mensen denkt, dat het aan de politiek of de overheid is het voortouw te nemen. Dat is een misvatting, die hij graag direct maar even rechtzet. “U weet, ik heb ik hier en daar wat gesnuffeld aan de politiek. Ik heb daar enkele stellige overtuigingen van overgehouden! Eén daarvan is, dat in zo’n fundamentele verandering in onze cultuur waar we nu voor staan, of liever gezegd al midden in zitten, de politiek nooit een echte leidende rol kan spelen. De essentie van de rol van de politiek is codificatie, dus het vertalen van opvattingen en waarden die in de samenleving zijn ontstaan in wet en regelgeving. Het gaat per definitie om iets wat een meerderheid van de burgers kan onderschrijven. Daarom kijken politici alleen maar naar hoe ze macht kunnen verwerven. In politiek gaat dus over gisteren, niet over vandaag of morgen!”

---

## ***Een organisatie moet primair beoordeeld worden op wat zij voor anderen betekent***

---

### **Perverteren**

Bij zijn presentatie voor de Stad van Morgen even later zijn Wijffels’ eerste woorden dan ook: “Zijn er ondernemers in de zaal? Prima, dan kunnen we praten en zaken doen, want bij ons ondernemers ligt het initiatief om de weg naar een duurzame samenleving in te slaan.” Ter onderbouwing van deze stelling houdt hij zijn toehoorder een spiegel voor als antwoord op de vraag: Hoe heeft het zo ver kunnen komen? “Wij zijn aan het einde gekomen van de levenscyclus van het oude systeem, dat van de industriële maatschappij waarop onze huidige cultuur is gebaseerd. Deze cultuur is in plaats van productief te zijn - zoals die de laatste anderhalve eeuw was en ons onze welvaart bracht – gaande weg improductief geworden. De huidige crisis is het resultaat van het perverteren van het onderliggende gedachtegoed van het oude systeem, waarvan de wortels liggen in de Verlichting. Het is eigenlijk een culturele mentaliteitscrisis en gaat over onderliggende overtuigingen als het antropocentrisch mensbeeld, waarin de mens alles op aarde naar believen kan gebruiken.”

### **Aantasting ecosystemen**

In zijn redenering laat de oud-bankier zich inspireren door wat hij ooit tijdens zijn studie economie in Tilburg over de systeemtheorie leerde. Terwijl hij een S-vormige curve tekent, geeft hij in vogelvlucht een lesje geschiedenis. Het gaat hierbij over wat hij noemt het

supertrio van de Verlichting: René Descartes; Isaac Newton en Charles Darwin. Allereerst, zo doceert Wijffels, verbrak de Franse filosoof Descartes met zijn stelling 'Ik denk, dus ben ik' de band tussen mens en natuur. Die breuk zette de mens centraal en negeerde de rest. De Cartesiaanse denkwijze inspireerde vervolgens de mens tot onderzoek en gebruik van die natuur. De afstand die de mens tussen zichzelf en de natuur creëerde heeft ten gevolge gehad dat in de loop der jaren door ons ongeremd en ongelimiteerd gebruik van de natuur onze ecosystemen zijn aangetast. Met de ontkenning van het feit dat we een integraal deel van die natuur met haar ecosystemen zijn, lopen we nu in onze eigen fuik van deze verstoorde balans.

### **Fragmentatie**

Als tweede uitgangspunt van onze huidige cultuur noemt Wijffels het specialisatieprincipe van de Engelse filosoof Newton. Wanneer, aldus Newton, het geheel te gecompliceerd wordt, probeer je slechts een deeltje daarvan te doorgronden. "Dit principe hebben we vervolgens in de industriële maatschappij toegepast in onze manier van denken, producten, productieprocessen tot en met in organisatie met 'the right man on the right place'." Die doorgesloten specialisatie heeft uiteindelijk geleid tot vergaande fragmentatie, tot versnippering, waardoor de mens het overzicht over het geheel en zo zijn gevoel van verantwoordelijkheid voor zijn leefomgeving, de aarde, heeft verloren. We veroorzaken nu zelf de problemen. Wat we volgens Wijffels weer moeten leren, is onze concepten en producten integraal in plaats van specialistisch te ontwerpen. Dat betekent niet, benadrukt hij, het afwijzen van specialisatie op zich, maar dit inbedden in de afwegingen bij de effecten op onze omgeving.

Ten leste is het sociaal Darwinisme met het principe van 'survival of the fittest' zeer bepalend geweest voor de industriële maatschappij. "Kijk maar naar het individualisme waarop ook onze huidige Nederlandse cultuur geheel is gebaseerd. Samen overleven kunnen we nu alleen nog maar door samenwerken!", luidt zijn uitdrukkelijke oproep.

---

## ***Het gaat over uit de wikkels halen van het nieuwe***

---

### **Volgende ronde**

Dit supertrio uit de Verlichting staan wat econoom Wijffels betreft aan het begin van de nog vlakke curve in de levenscyclus van het oude systeem. Het succes van de pragmatische toepassingen ervan in de industriële maatschappij veroorzaakt later de scherp stijgende lijn in de laatste honderd jaar. Vandaag de dag vlakt de curve weer snel af en zet zelfs een dalende trend in. Dat is de onze crisis.

Tegelijkertijd wijst Wijffels op een gestaag groeiende nieuwe levenscyclus van de cultural creatives, die door de jaren heen volumineuzer wordt en niet meer valt weg te honen. Zonder in etikettering te vervallen noemt hij bewegingen als New Age, Spiritueel leiderschap, Lerende organisatie, holisme e.a. exponenten van cultural creatives, waar het nieuwe denken in de praktijk worden gebracht.

In dit verband noemt hij de hedendaagse Amerikaanse psycholoog en filosoof Ken Wilber een voortreffelijke bron voor de komende tijd. Deze ziet in het evolutionaire proces van ons bestaan een voortdurende overstijgen van het voorgaande met daarbij het in zich opnemen van het waardevolle van dat voorgaande. Daarmee maakt Wijffels ook zijn punt dat je het voorgaande, ons verleden niet mag diskwalificeren. "De mens is een kind van zijn tijd en

doet in zijn leven wat hij goed acht. Maar dat is niet goed genoeg voor de – onze – volgende ronde. In de volgende ronde gaat het anders en beter afgestemd op onze tijd. Dit is voor mij de essentie van de evolutionaire ontwikkeling, waarbij ik bewust een streepje zet tussen het voorvoegsel en het werkwoord. Het gaat inderdaad over het uit de wikkels halen van het nieuwe, het al aanwezige dat de cultural creatives ons al jaren aandragen.”

De laatste jaren zwelt deze maatschappelijke onderstroom van cultural creatives aan en wordt luider en zichtbaar. “Ik schat dat er in Nederland, de Scandinavische landen en de Verenigde Staten al gauw zo’n kwart tot een derde van de bevolking inmiddels de mening is toegedaan, dat het anders moet en hun leven in meer of minder mate daarop inrichten. Zij passen hun dagelijkse leven aan hun ecologische footprint in energiegebruik aan, in hun eten van minder dierlijke eiwitten of in hun mobiliteitspatronen. En houden daarbij steeds voor ogen: wat is het effect ervan op de omgeving en sociale verhoudingen?”

In de visie van de oud-bankier is de crisis geen toeval - dat bestaat niet - maar een logisch voortvloeisel uit zijn historische analyse. “De crisis valt ons als een welkome wake up call toe om het nu echt anders te gaan doen, met de nadruk op doen! We hebben technologieën waarmee we het ook anders kunnen doen. Kijk naar het vele onderzoek naar verschillende vormen van duurzame energiewinning en wat er al wordt uitgetoet. Of naar ICT, die biedt ons ontelbare mogelijkheden om op een fijn stoffelijke, of zo je wilt een lichtvoetige manier te werken. De tijd is voorbij dat we alleen maar georiënteerd waren op zware materie. De tijd dat we alleen van fossielen leefden: we groeven of pompten ze op, verstookten ze om ons warm te houden of voor de productie van producten. Die lineaire processen van fossiele energiewinning zullen afnemen.”

---

### *Bonussen dienen om mensen dingen te laten doen die strijden met hun innerlijk*

---

#### **Westerse elite**

De vraag dringt zich op of de ideeënwereld waar Wijffels in leeft niet iets is van een Westerse elite en waar de opkomende economieën geen boodschap aan hebben? Het is nu hun beurt voor industrialisatie, massaproductie met de daarmee samenhangende vervuiling en een rol op het wereld toneel. Deze mening over de opkomende economieën is onjuist en getuigt volgens de oud-bankier van de Wereldbank van een beschamende manier van denken. “Dat idee zegt meer over onze conditionering te denken dat opkomende economieën per definitie hetzelfde traject gaan doorlopen als wij in de afgelopen honderd jaar hebben gedaan. Dat is een misvatting. Je kunt hier zeker spreken van de wet van de remmende voorsprong. Zij stappen nu in en krijgen al onze ervaring – positief en negatief - cadeau.”

Natuurlijk zo stelt Wijffels, willen de opkomende economieën groeien, maar vergeet niet dat landen als China en India hoog op de lijst staan van de grootste investeerders in duurzame energiewinning, nu de vervuiling ook hun milieu schaadt. Weinigen realiseren zich dat een land als Brazilië tachtig procent van zijn energieproductie duurzaam wint en dat bio-ethanol daar verreweg het verst gevorderd is als relatief schone brandstof. Ook moet je de invloed van de grillige olieprijs en de machtspolitiek van de olie- en gasleverende landen niet uit vlakken.

## **Rabo Bank**

Na de uiteenzetting van zijn beweegredenen is nu tijd voor een vraag en tijd voor een antwoord om de reclameslogan van de Rabo bank tegen hem te gebruiken. Dus een vraag over zijn levenservaring met een agrarische achtergrond en carrière in belangenbehartiging en de wereld van het grote geld. Hoe verhoudt dit samenleven, samen overleven met de verwachtingen van een boerenzoon, een belangenbehartiger voor boeren, een bankier bij de intern gerichte bankwereld, een kabinetsinformatuur of een Wereldbankier? “Ik leef en heb geleefd altijd naar de tijd. Mijn hele loopbaan heb ik dingen gedaan waarvan ik dacht dat ze instrumenteel waren aan het evolutionaire proces in de overtuiging dat ik een deel van dat grote geheel ben. Dus heel pragmatisch. En ja, inderdaad heb ik als jongen letterlijk met mijn voeten in de Zeeuwse klei gestaan en ook al die andere dingen gedaan in uw rijtje.”

Als oud-topman van de Rabo zet hij wel direct even iets recht dat onrecht doet aan zijn oude werkgever: de veronderstelling dat alle banken naar binnen gekeerde organisaties zijn. De Rabobank is een organisatie met een externe doelstelling, namelijk het bereiken van iets voor anderen. De klantenrelatie is van waarde en dient waardig beheerd te worden. Mijn engagement met een bank als de Rabo was en is, dat ik me heel goed kan identificeren met die externe doelstelling. Dit is inderdaad in tegenstelling tot beursgenoteerde banken, waarbij de ander, de klant, instrumenteel is voor de interne doelstelling: winst voor de onderneming en de aandeelhouders te maken. Overigens ben ik van mening, dat een organisatie of onderneming primair beoordeeld zou moeten worden op wat zij voor anderen betekent. Dat is inderdaad een stap voorbij aan het sterk op interne winst- en vermogensdoelstellingen en waardeontwikkeling georiënteerd opereren.”

---

## ***Je moet de macht van Wall Street niet uitvlakken***

---

### **Overheidssteun**

Sommigen hadden gehoopt dat de crisis een breekijzer zou zijn om een starre omgeving in beweging te zetten en aan te zetten tot duurzaamheid. Wat we echter als burgers nu zien, is dat de overheid met belastinggeld de gevestigde orde in het zadel houdt. President Obama doet het ook nog eens met de auto-industrie. Hoe zo vernieuwing? Wijffels verwerpt deze zeer begrijpelijke redeneertrant als iets te gemakkelijk en kortzichtig. Hij heeft daar een andere visie op, niet alleen als bankier, maar ook als gewetensvol mens. Zijn leven lang, zo vertelt hij, heeft hij zich laten inspireren door de bezinningethiek, waarbij je je idealen formuleert en verantwoordelijkheid neemt om ze te realiseren. Dat ziet hij president Obama nu ook doen.

“Toen mijn vrouw en ik in Washington woonden, hebben wij de opkomst van Barack Obama meegemaakt. In het evolutionaire proces heeft Bush in die zin zijn historische rol met verve gespeeld door het Amerikaanse systeem failliet te laten gaan. Obama is op zijn huidige positie gekomen omdat Bush er eerst zat. Het hier en nu is Obama’s werkelijkheid en vanuit die werkelijkheid neemt hij stappen richting zijn ideaal.”

Zo liet hij GM de facto failliet gaan. Vervolgens heeft hij het bedrijf om steun te verkrijgen voor een herstart de voorwaarde gesteld, dat het bedrijf eerst op overtuigende wijze zijn plannen toont om energiezuinige auto’s te kunnen bouwen in plaats van die benzine slurpende bakken. Zo dwingt hij GM stappen in de goede – duurzame - richting te zetten. Vergelijkbaar is zijn ingreep bij Chrysler. Dat bedrijf heeft hij gedwongen met Fiat samen te

gaan werken, omdat dit Italiaanse bedrijf ervaring heeft met kleine en energiezuinige auto's te produceren en wereldwijd te verkopen. "Dat noem ik nu leiderschap!"

### **Bonussen**

En die steun aan banken dan, die buitensporige bonussen uitdelen aan falende bestuurders? "Inderdaad die bankiers hebben de zaak in het gort gereden. Cru gezegd: bonuscultuur is ontstaan om mensen dingen te laten doen die strijdig zijn met hun innerlijke overtuiging. Het is weer zo'n voorbeeld van het ontaarden van ideeën uit de Verlichting, in dit geval een natuurwet van Newton. Die stelde dat massa alleen in beweging komt door een externe impuls. Vervolgens is dit idee ook op de organisatiestructuur van het oude systeem toegepast in de veronderstelling dat mensen alleen iets doen, als je hen iets opdraagt, de externe impuls."

De keuze die Obama heeft gemaakt om het financiële systeem met miljarden dollars te steunen, onderschrijft de oud-bankier. Obama had volgens hem de keuze of het bestaande bankwezen failliet te laten gaan of het toch op gang te houden en gaandeweg bij te sturen. Dus te kiezen tussen het ruïneren van de Amerikaanse financiële infrastructuur met alle gevolgen van dien, nationaal en internationaal óf door regelgeving en toezicht de sector bij te sturen. Hij koos, volgens Wijffels terecht voor het laatste, maar voegt daar direct aan toe dat het de vraag is of hij erin slaagt, want je moet de macht van Wall Street niet uitvlakken. "Er zullen daar nog wel wat slagen gemaakt moeten worden."

### **21e eeuw**

Barack Obama is voor Wijffels de eerste politicus die uit de beweging van de cultural creatives is voortgekomen. Een leider die de onderlinge samenhang wil zien en de verantwoordelijkheid neemt om zaken anders aan te pakken. Dat het in Nederland niet gebeurt, houdt volgens de informateur van het huidige kabinet-Balkenende verband met ons antieke en overleefde partijstelsel. Dat is een weerspiegeling van de vraagstukken van de 20e eeuw en staat haaks op de vraagstukken van de 21e eeuw. De vraagstukken van de 21e eeuw zijn levensvraagstukken, gaan over hoe we leven; minder over sociaaleconomische zaken. "Het is dus aan de burger als ondernemer die levensvraagstukken aan te pakken. Daarom is de Stad van Morgen, het netwerk van innoverende ondernemers van groot belang."

Wijffels vraagt zich enigszins met verbazing af: Waarom bevinden er onder zijn gehoor van ondernemers zo weinig vrouwen? "Misschien zijn mannen meer op doen gericht. Maar daardoor komt de noodzakelijke herbalancering tussen het masculiene en feminiene in de volgende ronde in onze cultuur ontwikkeling in dit gezelschap onvoldoende ter sprake. Dat is jammer, want uiteindelijk is de interactie tussen man en vrouw de kern van het creatieve proces.

### **Populisme**

Is het populisme dat links en rechts opkomt een reactie op de crisis in het oude systeem? Wijffels weet het niet. "Ik denk dat het eerder een reactie is op de globalisering. Mensen voelen zich bedreigd in hun bestaan, omdat ze op het werk moeten concurreren met China. En dan komen er ook nog eens mensen uit andere culturen het land binnen, die hun plek in de samenleving op eisen. De tweede reden voor het ontstaan van populisme is wellicht het gebrek aan medemenselijkheid door het vastlopen van de technocratische grootschalige organisaties van het oude systeem. Scholen, gemeenten, ziekenhuizen en thuiszorg zijn te groot. Er ontbreekt daar intimiteit en je verliest je weg in de grote wirwar van gebouwen,

loketten etc.” Het succes van het populisme wijt de vooraanstaande CDA-er aan de onmacht van de bestuurlijke elite dit te willen benoemen. Maar het moet gezegd worden: partijen als de PVV en Trots op Nederland geven volgens hem nog geen blijk ideeën te hebben om die onvrede op te lossen.

### **Subsidie**

Verwacht hij dan geen enkele steun van de Nederlandse overheden in de vorm van subsidie bij innovatieve projecten? “Nee, niet echt en als het gebeurt is dat halfslachtig; daar word je als ondernemers tureluurs van. Stel, je plant op grond van de subsidieregels je project. Wat blijkt? Er wordt geloot vanwege een te grote belangstelling !” Wijffels spreekt met stemverheffing, zo verontwaardigd is hij over de loting van al die vindingen op het gebied van duurzame energiewinning, energieneutraal bouwen etc. Dat heeft niets met kwaliteit of toekomstvisie te maken. Denk eens wat al dat onderzoek, die nieuwe toepassingen en in het verlengde de producten voor de gebruiker, een werkgelegenheid genereert. Dat zou enorme impulsen geven aan de lokale bedrijvigheid.” Hij illustreert dit laatste met de plannen van een aantal ondernemers in de buurt van Veghel. Zij gaan met afvalhout van vijf gemeenten energie produceren. Zo komt binnenkort de Marsfabriek in Veghel aan haar stroom.

Hij vermoedt dat nu al in de voedselketen voor ruim zes procent duurzaam wordt geproduceerd. Wat is het percentage van innovatie in het Bruto Binnenlands Product (BBP) over tien jaar? “Ik houd het voor mogelijk dat in 2020 de helft van het Nederlandse wagenpark op duurzame energie rijdt, elektriciteit, bio-ethanol en wat er nog meer wordt uitgevonden”.

- De auteur is free Lance journaliste en te bereiken via <http://www.het-interview.nl/>