

## Tilburg University

### Where is the love, over waarde en waarden

Bovenberg, Lans

*Publication date:*  
2019

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*

Bovenberg, L. (2019). *Where is the love, over waarde en waarden*. Erasmus University Rotterdam.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Erasmus  
School of  
Economics



# Where is the love?

## Over waarde en waarden

Prof. dr. Lans Bovenberg  
Inaugurele rede 1 november 2019

**Erasmus University Rotterdam**  
Make it happen.





# Where is the love? Over waarde en waarden<sup>1</sup>

Prof. dr. Lans Bovenberg  
Inaugurele rede 1 november 2019

Inaugurele rede, ter gelegenheid van de aanvaarding van de benoeming tot hoogleraar bij de Erasmus School of Economics met leeropdracht 'Relational Economics, Values and Leadership', op 1 november 2019.

---

1 De auteur dankt Daniëlle Bovenberg, Jeanne Bovenberg, Sander van Casteren, Harry Commandeur, Paul van Geest, George Gelauff, Johan Graafland, Kees van der Kooij, Siegwart Lindenberg, Patrick Nullens, Bas van Os, Wilma Paffen, Joyce Rupert, Geert Jan Schouten, Jop Versteegt, en Bert de Vries voor nuttig commentaar op eerdere versies.

## **Colofon**

Where is the love?  
Over waarde en waarden  
Prof. dr. Lans Bovenberg

Design  
Kris Kras context, content and design, Utrecht

Print  
Van Deventer

Coverbeeld  
Gerhard van Roon  
[rotterdammakeithappen.nl](http://rotterdammakeithappen.nl)

Erasmus School of Economics  
Erasmus University Rotterdam  
Postbus 1738  
3000 DR Rotterdam

# Where is the love?

## Over waarde en waarden

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1. Relationale economie</b>	<b>6</b>
1.1 Welvaart door samenwerken	6
1.2 Van de verdeling komt de winst	7
<b>2. Waarden</b>	<b>10</b>
2.1 Waarden	10
2.2 Sociale waarden	13
2.3 Ethische waarden	14
<b>3. Leiderschap</b>	<b>16</b>
3.1 Leiderschap en vertrouwen	17
3.2 Dynamische omgeving en waarden	19
3.3 Stabiliseren samenwerking en sociale waarden	19
3.4 Verbreden samenwerking en ethische waarden	21
<b>4. Conclusie</b>	<b>22</b>
4.1 Waarden	22
4.2 Relaties	23
4.3 Leiderschap	23
4.4 Onderzoek	24
4.5 Valorisatie	26
4.6 Overvloed en onbehagen	26
<b>Dankwoord</b>	<b>28</b>
<b>Begrippenlijst</b>	<b>31</b>
<b>Referenties</b>	<b>36</b>
<b>Verdiepingsmodules</b>	<b>42</b>



# Inleiding

## Wat?

Deze oratie bespreekt het vakgebied van mijn leerstoel: relationele economie, waarden en leiderschap. Elke van de drie onderdelen komt aan de orde alsmede de relaties daartussen.

## Waarom?

We leven in een land en een werelddeel met grote overvloed. Toch is er onbehagen vanwege een aantal ontwikkelingen: de mentale druk waaronder veel mensen staan, het uit elkaar groeien van hoog- en laaggeschoolden (en de daarmee gepaard gaande opkomst van het populisme), de groeiende macht van grote concerns en niet-democratische overheden (bijvoorbeeld in China), en de aantasting van ons ecosysteem. Als de wetenschap van de samenwerking heeft de economische wetenschap sleutels in handen om welzijn, inclusiviteit en duurzaamheid te bevorderen. Recent wetenschappelijk onderzoek geeft een steeds rijker zelfportret van de mens als sociaal wezen dat mede gemotiveerd wordt door de liefde voor sociale en morele waarden. Ten behoeve van een economie die beter past bij deze menselijke natuur beoogt mijn leerstoel een aantal bouwstenen aan te reiken aan de economische wetenschap, namelijk een relationeel mensbeeld gebaseerd op een verbreding van het waardebegrip naar meerdimensionale waarden.

## Hoe?

De oratie bestaat uit drie gerechten. De appetizer gaat in op relationele economie (paragraaf 1). De daarop volgende paragraaf is het hoofdgerecht: een uiteenzetting over waarden, d.w.z. datgene wat mensen liefhebben. Het dessert is paragraaf 3 over waardenbewust leiderschap; voor mensen met daadkracht is dat wellicht het belangrijkste deel. Ook is er na de drie gangen nog een nazit met koffie en thee: een afsluitende paragraaf zet de belangrijkste punten op een rij en schetst het onderzoeks- en valorisatieprogramma van de leerstoel. Er volgt dan nog een begrippenlijst die de gebruikte begrippen definieert. Deze begrippenlijst is als het ware het bestek dat ons helpt netjes te eten en zo maximaal te genieten van de maaltijd. Tenslotte bevat de oratie voor de fijnproevers nog een aantal verdiepingmodules.



# 1. Relationele economie

Dit hoofdstuk bespreekt de betekenis van relationele economie als samenwerkingskunde. Nadat paragraaf 1.1 de meerwaarde van samenwerken uit de doeken heeft gedaan, legt paragraaf 1.2 uit dat samenwerken vaak moeizaam en fragiel is.

## 1.1 Welvaart door samenwerken

### Terug naar de oorsprong

Relationele economie gaat terug naar de oorsprong van het woord economie. Het Griekse *oikonomiā* betekent de regel (*nómos*) of het regelen van het huishouden (*oīkos*). Huishouden heeft hier de brede betekenis van een samenwerkingsverband waarin mensen duurzame relaties onderhouden. Zo'n samenwerkingsverband of economie kan een gezin zijn maar ook een bedrijf, land of zelfs de wereld als geheel. Relationele economie is daarom eigenlijk een pleonasme. Economie gaat in de oorspronkelijke betekenis van huishoudkunde, namelijk om het besturen van samenwerking: samenwerkingskunde.<sup>2</sup>

### Schaarste en samenwerken: nieuw en oud

Sinds het spraakmakende boek van de econoom Robbins (1932) wordt economie ook wel gezien als de wetenschap van de schaarste: het efficiënt omgaan met beperkte middelen. Maar de oorspronkelijke betekenis van economie als huishoudkunde blijft actueel. Want schaarste als de beperktheid van middelen (waaronder tijd) stimuleert mensen om samen te werken. Het geheim van economie als samenwerkingskunde is namelijk dat we samen meer kunnen dan alleen:  $1+1=3$ . Door schaalvoordelen heeft samenwerken een grote scheppingskracht (zie verdiepingsmodule 1), waardoor met minder schaarse middelen meer welvaart kan worden gecreëerd. Armoede wordt omgezet in overvloed (Figuur 1). De *homo economicus* is allereerst een *homo cooperans* (de Moor 2013; Buijs 2019).

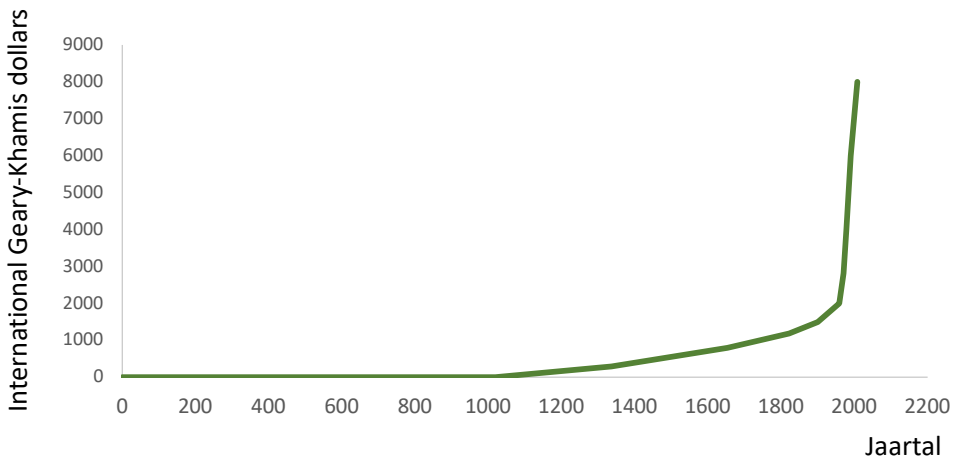
---

<sup>2</sup> Samenwerking kan worden bestuurd door verschillende bestuursinstrumenten. Bovenberg (2016a) onderscheidt er drie: hiërarchie (c.q. binding), concurrentie (c.q. vrije inwisselbaarheid) en vrijwillige binding.

## Scheppingskracht van samenwerken en het vertrouwen daarin

De explosie van menselijke creativiteit door samenwerking kreeg nog een extra impuls toen mensen durfden te geloven in  $1+1=3$ . Kapitaalverschaffers en ondernemers zijn sinds de industriële revolutie steeds meer bereid geweest vooruit te lopen op groei door vooraf te investeren – ook al moesten ze nog wachten op mogelijke opbrengsten. In hun verbeelding zagen ze al iets wat er toen ze investeerden nog niet was. Deze verbeelding zet transformerende krachten vrij.

Figuur 1. Gemiddeld inkomen per hoofd van de bevolking in de wereld als geheel



Bron: *Our World in Data* (2018) en eigen bewerkingen

## 1.2 Van de verdeling komt de winst

### Vertrouwen in wederkerigheid is noodzakelijk voor samenwerken...

Het scheppen van waarde door samenwerken ( $1+1=3$ ) gaat niet vanzelf. We durven samenwerken alleen aan als we kunnen vertrouwen op wederkerigheid: als wij ons inspannen voor anderen in plaats van alleen onszelf maken we onszelf kwetsbaar en moeten wij er op kunnen rekenen dat anderen zich ook inspannen voor ons (zie verdiepingsmodule 2 over het Coase theorema). Door de belangen van alle bij de samenwerking betrokken partijen te behartigen en zo mee te laten profiteren van de samenwerking, krijgt iedereen een gezamenlijk belang bij het slagen van de samenwerking. Vanwege vertrouwen in deze zogenaamde simultane belangenbehartiging zullen alle betrokkenen zich vrijwillig inzetten voor het geheel. Het verdelen van de winst van samenwerking over alle belanghebbenden maakt zo het vermenigvuldigen van de ingezette schaarse middelen mogelijk: delen is vermenigvuldigen ( $/=x$ ). De befaamde Rotterdamse econoom Jan Tinbergen, de eerste Nobelprijswinnaar in de economie, zei ooit "Van de verdeling komt de winst" (Tinbergen Ex Libris).

### ... maar vertrouwen en samenwerken zijn kwetsbaar voor beroving

Samenwerking is fragiel. Zo is samenwerking kwetsbaar voor beroving waarbij sommigen winnen ten koste van anderen. Vertrouwen in wederkerigheid kan dan gemakkelijk omslaan in wantrouwen. Een spiraal van angst, beroving en armoede dreigt. Dat geldt zowel voor persoonlijke relaties als voor grotere, meer anonieme samenwerkingsverbanden. Verdiepingsmodule 3 gaat in op het wederzijdse verband tussen vertrouwen (in  $/=x$ ) enerzijds en welvaart door wederzijdse dienstbaarheid ( $1+1=3$ ) anderzijds. Deze module behandelt ook de fragiliteit van samenwerking en het vertrouwen daarin.

### Roven of samenwerken?

Economie als beschrijvende wetenschap van hoe huishoudens (in de brede zin van het woord) functioneren gaat zowel over samenwerken (elkaars belangen dienen) als over beroven (het eigen belang dienen ten koste van andere belangen). Het bestudeert zowel gezondheid (welvaart door de wederkerigheid van samenwerken en het vertrouwen daarin) als ziekte (armoede door beroving en de angst daarvoor), inclusief de besmetting van gezonde economieën met het virus van parasitair berovingsgedrag.

### Van conflicterende naar parallelle belangen

De normatieve tak van de economische wetenschap onderzoekt welke medicijnen bestuurders kunnen inzetten om berovingsgedrag te bestrijden en zo het vertrouwen in wederkerigheid te ontwikkelen, te koesteren en zondig te herstellen. Economie als samenwerkingskunde draait om het omzetten van conflicten over het verdelen van de koek in parallelle belangen over het vergroten van de koek. Simultaan alle belangen behartigen is de belangrijkste regel voor het goed besturen van een samenwerkingsverband. Het is de grondwet van economie als huishoudkunde (Bovenberg et al. 2020). Verdiepingsmodule 4 bespreekt de relatie tussen deze grondwet en ethiek.

Figuur 2. Bril van economie als huishoudkunde



Bron: eigen figuur

## Het hart van de economie als samenwerkingskunde

De bril van economie als samenwerkingskunde heeft twee glazen: niet alleen  $1+1=3$  (samen kunnen we meer met minder), maar ook  $1/x$  (delen is vermenigvuldigen). De relatie tussen  $1+1=3$  en  $1/x$  is wederzijds (Figuur 2). Enerzijds maken de schaalvoordelen van  $1+1=3$  mogelijk dat alle betrokken partijen winnen (de bovenste pijl in Figuur 2). Anderzijds is het delen van de opbrengst van samenwerken een noodzakelijke voorwaarde voor  $1+1=3$  (de onderste pijl in Figuur 2); alleen als alle partijen profiteren, zullen partijen vrijwillig meewerken en komt samenwerking daadwerkelijk van de grond. Om de scheppingskracht van samenwerken te activeren moeten mensen dus vertrouwen in zowel  $1+1=3$  als  $1/x$ .

# 2. Waarden

Dit hoofdstuk bespreekt de rol van waarden bij het besturen van samenwerkingsverbanden. Waarden zijn de diepere drijfveren van mensen: datgene wat ze liefhebben en waarderen. Paragraaf 2.1 gaat in op het waardebegrip en de betekenis van waarden voor de economie. Het accent ligt daarbij op persoonlijke waarden die mensen helpen zichzelf te besturen. In paragraaf 2.2 staan sociale waarden centraal en in het bijzonder de waarde van wederkerigheid. Deze waarden doen mensen intrinsiek hechten aan de waarden van anderen waarmee ze zich verbonden voelen. Sociale waarden zijn van belang in persoonlijke relaties en worden in deze relaties geactiveerd en ontwikkeld. Paragraaf 2.3 bespreekt ethische waarden, waarbij mensen de belangen waarderen van anderen, ook al kennen ze hen niet persoonlijk. Persoonlijke, sociale en ethische waarden staan niet los van elkaar en beïnvloeden elkaar. Ze zijn onlosmakelijk verbonden aan het menszijn maar de concrete vertaalslag verschilt per context.<sup>3</sup> Ook het relatieve gewicht dat individuen, sociale groepen of culturen aan de verschillende waarden toekennen kan verschillen.

## 2.1 Waarden

### Welvaart, preferenties en gedrag

Het waardebegrip in de traditionele welvaartstheorie is gebaseerd op geobserveerd gedrag. Deze methode van *revealed preference* houdt in dat waarden worden afgeleid uit geobserveerd keuzegedrag: wat zijn mensen bereid te offeren voor een bepaald goed of een bepaalde dienst? De gedragsveronderstelling daarbij is dat mensen doen wat ze liefhebben: gedrag en drijfveren sporen met elkaar. Door deze identificerende aanname van rationaliteit kunnen economen zich bij het meten van waarden beperken tot het observeren van gedrag. Met andere woorden, waarden (wat mensen liefhebben) vallen samen met preferenties (wat mensen kiezen). Op basis van rationeel gedrag en stabiele preferenties alsmede de additionele aanname van goed werkende markten komen economen tot een eenduidig, eendimensionaal waardebegrip voor de welvaart van een huishouden. Gary Becker (1976) formuleerde deze zogenaamde neo-klassieke benadering als volgt: ‘... *the combined assumptions of maximising behaviour, market equilibrium and stable preferences, used relentlessly and unflinchingly.*’

---

3 Schwartz (2012) identificeert een aantal universele menselijke waarden langs twee dimensies: zelfverwerkelijking versus zelftranscendentie alsmede behoudzucht en stabiliteit versus openheid en flexibiliteit ten aanzien van verandering. Voor andere invloedrijke verhandelingen over waarden, zie de psycholoog Rohan (2000) en de sociologen Hitlin en Piliavin (2004):

## Gedragseconomie

Door de opkomst van de gedragseconomie is de veronderstelling dat mensen doen wat ze liefhebben onder kritiek gekomen (SIEO 2019a). Deze tak van de economie past het concept van schaarste toe op aandacht en wilskracht. Mensen worden niet langer gezien als onbepaald rationeel. Het welvaartsbegrip wordt daardoor meerdimensionaal en minder eenduidig (Bernheim en Rangel 2009). Waarden (wat mensen liefhebben) vallen niet langer altijd samen met preferenties (wat mensen daadwerkelijk kiezen). Zo kunnen mensen geconditioneerd zijn op de behoefte aan geld maar is dat niet wat ze ten diepste willen bereiken in het leven.

## Twee systemen

De gedragseconoom en Nobelprijswinnaar Kahneman onderscheidt in zijn befaamde bestseller "Thinking, Fast and Slow" twee systemen (Kahneman 2011). Het zogenaamde systeem 1 staat voor een snelle, intuïtieve manier van denken. Het andere zogenaamde systeem 2 kent een langzamere manier van denken dat meer bewuste aandacht vraagt. De meeste beslissingen nemen we op basis van systeem 1 omdat dit weinig energie kost. Maar deze ingesleten patronen passen niet altijd goed bij nieuwe, complexe omgevingen. Daardoor maken mensen soms keuzes die niet goed aansluiten bij hun waarden (zie verdiepingsmodule 5 over welzijn in welvarende, dynamische samenlevingen). Als de kosten van deze conflicten tussen wat mensen doen en wat ze liefhebben aanzienlijk zijn, doen mensen er goed aan om het relatieve dure systeem 2 in te schakelen.

## Neurobiologie

Het model van Kahneman kan worden geïnterpreteerd als een metafoor voor het menselijk brein. Systeem 2 is nauw verbonden met de prefrontale hersenschors. Dit deel van het brein maakt een persoon tot een bewuste bestuurder. Daarmee doordenken we verschillende keuzeopties, verbeelden en waarderen we de consequenties van de opties en kiezen we vervolgens bewust.

## Oppervlakkige emoties versus diepere gevoelens

Kahneman concentreert zich vooral op de cognitieve functie van het brein. Systeem 1 zou instinctief en emotioneel zijn en systeem 2 cognitief. Maar wijsheid gaat verder dan cognitieve rationaliteit alleen: denken en redeneren enerzijds en voelen en liefhebben anderzijds zijn complementaire delen van de menselijke geest en kenvermogen.<sup>4</sup> Ook de emotionele, voelende en liefhebbende kant van de mens heeft een snel systeem 1 en een langzamer systeem 2. Emoties die aan de oppervlakte liggen en zich uiten in impulsief

---

4 Zonder gezonde emoties komen mensen niet tot goede keuzes omdat ze de mogelijke gevolgen van hun gedrag niet goed kunnen waarderen (Damasio 1999). Het inbouwen van emotionele intelligentie is de grootste uitdaging van artificiële intelligentie (AI).

gedrag zijn onderdeel van systeem 1. Maar emoties zijn ook deel van systeem 2: om gedragsopties te waarderen benut dit systeem de gevoelens die de mogelijke gevolgen van keuzes oproepen. De reflectie waardoor we ons bewust worden van onze diepere gevoelens en waarden vraagt tijd en energie. Naast 'Thinking, Fast and Slow' kennen we dus ook 'Feeling, Fast and Slow' en 'Loving, Fast and Slow.'

### Waarden bevorderen creativiteit en innovatie,...

Waarden hebben niet alleen een emotionele maar ook een cognitieve component. Wat we liefhebben bepaalt namelijk mede waar onze waarneming op gericht is. Verder bepalen waarden wat we in onze verbeelding zien. Onze verbeelding is als het ware een zesde zintuig waarmee we verder kunnen kijken dan dat wat nu voor ogen is. Als bron van creativiteit en intrinsieke motivatie om te innoveren zijn waarden een transformerende kracht die zich niet neerlegt bij het bestaande.

### ... versterken zwakke belangen,...

Waarden zijn een bron van kennis voor ons reflectieve systeem 2. In een snel veranderende wereld kunnen de waarden uit systeem 2 afwijken van de emoties uit systeem 1 die zijn aangeleerd in verouderde omstandigheden en daardoor niet meer goed passen bij de actuele situatie. Waarden helpen mensen om bij dergelijke interne belangenconflicten de emoties uit systeem 1 te overstemmen. Mensen ontlenen namelijk betekenis en zin aan gedrag dat hen dichterbij hun waarden brengt.<sup>5</sup> Dit motiveert beslissers de moeilijke maar beste optie te kiezen door buiten gebaande paden te treden en af te wijken van bestaande automatisen. Waarden binden beslissers als het ware aan de zwakkere maar belangrijke belangen. Zelfbinding aan waarden is daarmee in het welbegrepen eigen belang. Mensen laten zich niet alleen regeren door de vaak eindimensionale waarde uit systeem 1, maar nemen meerdere waarden uit systeem 2 mee in hun keuzes.

### ... en stimuleren leervermogen

Gedrag verandert gewoonten door nieuwe verbindingen aan te leggen in ons brein (Sitskoorn 2008). We herprogrammeren als het ware de circuits van systeem 1. Handelen in overeenstemming met onze waarden zorgt dat we nieuwe gedragspatronen aanleren die beter passen bij een nieuwe omgeving. Onze automatisen worden in de nieuwe omgeving steeds meer geijkt op onze waarden (zie verdiepingsmodule 6 voor een bredere uiteenzetting over culturele evolutie en transitie management). Als onze preferenties uiteindelijk samenvallen met onze waarden, spreken we van deugden en authenticiteit.

---

5 Mensen ervaren geluk en zin als ze hun waarden dichterbij brengen door hun handelen. Maar het bezit van de zaak is vaak het eind van het vermaak. Niet zozeer het bereiken van het doel maar de anticipatie van het bereiken van het doel door er actief aan bij te dragen genereert dopamine in de hersenen (Sapolsky 2017). De psychologische beloning ligt dus meer in de productie dan in de uiteindelijke consumptie.

We hoeven geen beroep meer te doen op schaars denkvermogen en schaarse wilskracht om wijs te handelen. Waarde en welvaart (systeem 1) spoort met waarden en welzijn (systeem 2).

## 2.2 Sociale waarden

### Transacties: geen rol voor sociale waarden

Transacties zijn korte-termijn interacties met mensen die je niet of nauwelijks persoonlijk hoeft te kennen. Ze werken goed als menselijke interacties gestandaardiseerd zijn en de relevante informatie publiek is. Dat vereist homogene, simpele producten en diensten waarvan alle relevante aspecten eenvoudig kunnen worden gecontracteerd zodat belangen parallel lopen. Zonder belangentegenstellingen is er geen rol weggelegd voor sociale waarden, waarbij mensen hechten aan de belangen van degenen met wie ze zich verbonden voelen. Het gedragsmodel van de ik-gerichte beslisser die alleen zijn eigen belang liefheeft is in deze omgeving vaak een adequaat gedragsmodel.

### Relaties en sociale waarden

Meer complexe, niet-gestandaardiseerde interacties kunnen niet worden gecontracteerd of alleen tegen zeer hoge transactiekosten. Het beschermen van alle belangen vraagt dan om duurzame, persoonlijke relaties (Coase 1937; Bowles 2004) – zie verdiepingsmodule 7 voor een uitweiding over het verschil tussen transacties en relaties. In deze relaties leren de samenwerkingspartners elkaar kennen, vertrouwen en dienen (Rupert et al. 2016). In deze relationele omgeving speelt de sociale waarde van wederkerigheid een motiverende en disciplinerende rol om conflicterende belangen op één lijn te krijgen. Mensen hechten zich vrijwillig aan het belang van anderen als ze voldoende vertrouwen opbouwen dat anderen ook rekening houden met hen (zie verdiepingsmodule 3).

### Waardering en betekenis in relaties

In relaties ervaren mensen waardering en geborgenheid en leren ze verantwoordelijkheid te dragen en van betekenis te zijn voor elkaar (Collier 2019): ze ervaren liefde en leren anderen lief te hebben. Een breder mensbeeld waarin ook aandacht is voor de menselijke behoefte aan persoonlijke waardering en persoonlijke betekenis geeft tegenwicht tegen de neiging om menselijke samenwerking vooral te bouwen op de inwisselbaarheid en liquiditeit van transacties waarin mensen niet of nauwelijks betekenis, zin of waardering kunnen ervaren (zie verdiepingsmodule 8 over relationele economie en interdisciplinariteit).

### Instituties activeren drijfveren

De traditionele, neo-klassieke economie veronderstelt dat preferenties stabiel zijn (zie het citaat van Becker in de eerste alinea van paragraaf 2.1). Maar de experimentele economie en sociaalpsychologisch onderzoek laten zien dat individuele preferenties



mede bepaald worden door de sociale omgeving in het algemeen en de manier waarop instituties samenwerking organiseren in het bijzonder (Lindenberg 2017). Transacties op onpersoonlijke markten roepen vooral het ik-motief op (Heyman en Ariely 2004; Feltovich 2019). Persoonlijke relaties en gemeenschappen activeren ook het intrinsieke wederkerigheidsmotief (De Dreu et al. 2014; zie verdiepingsmodule 3).

### Endogene preferenties

Verder is het brein zodanig plastisch dat ons sociaal aangestuurd gedrag onze preferenties vormt. Met andere woorden, preferenties zijn endogeen en worden mede beïnvloed door onze sociale omgeving (Bowles 1998). De causaliteit gaat dus niet alleen van preferenties naar gedrag (zoals de neo-klassieke economie veronderstelt) maar ook van bestuursvormen en gedrag naar preferenties. Preferenties en verwachtingen zijn dus niet scheidbaar van bestuursvormen: de economische orde beïnvloedt mede de cultuur (Bowles 2016). Verdiepingsmodule 9 bespreekt hoe verschillende samenwerkingsverbanden met hun diverse bestuursvormen bijdragen aan het ontwikkelen en activeren van verschillende waarden.

## 2.3 Ethische waarden

### Wie het kleine niet eert, is het grote niet waard

Het relationele karakter van de mens wordt gevormd en geactiveerd in kleine gemeenschappen waarin mensen voor langere tijd aan elkaar gebonden zijn. Samenwerking in kleinere verbanden is een noodzakelijke voorwaarde om ethisch te kunnen handelen in grotere verbanden en zo tegenstellingen tussen groepen te overbruggen.

### Het gevaar van wij-zij denken

Maar het is niet voldoende. Persoonlijke relaties en gemeenschappen kunnen namelijk tegenstellingen tussen groepen vergroten door het activeren van het wij-zij motief (Balliet et al. 2014). Hierbij wordt de interne cohesie binnen een groep vergroot door vijandsbeelden en angst voor deze vijanden op te roepen. Dat kan de belangen van alle groepen uiteindelijk schaden. Leiderschap speelt dan een belangrijke rol om dit gevaar te bestrijden (zie paragraaf 3.4). Het vraagt ook een institutionele omgeving die verschillende groepen stimuleert om elkaar te leren kennen, vertrouwen en waarderen (Lindenberg 2015; Birkenshaw et al. 2014).

### Simultane belangenbehartiging

Uiteindelijk is de verbindende ethische waarde het simultaan behartigen van alle belangen. Het is de grondwet van economie als huishoudkunde (paragraaf 1.2 en vooral verdiepingsmodule 4). Niet alleen de sterkere waarden en belangen (het eigen belang en het belang van de eigen groep) maar ook de zwakkere belangen worden gewaardeerd.

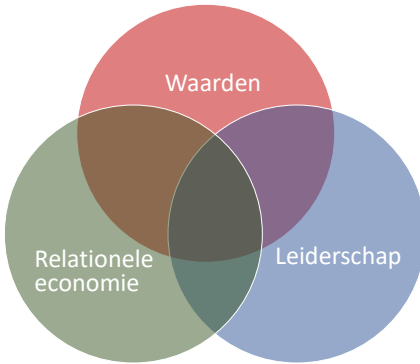
Door vrijwillige binding aan de ethische waarde van het simultaan behartigen van belangen scheppen beslissers welvaart in plaats van dat ze waarde vernietigen door anderen te beroven. Mede door de dynamiek en complexiteit van de economie, zijn overheden en concurrentie op markten niet in staat om het belang van anderen geheel parallel te laten lopen met het eigen belang. De gedeelde ethische waarde van simultane belangenbehartiging en het vertrouwen daarin is het belangrijkste kapitaal van een samenwerkingsverband – of dat nu een persoonlijke relatie is, een team, een bedrijf, land of de wereld als geheel.

# 3. Leiderschap

## Leerstoel en leiderschap

Dit hoofdstuk bespreekt de rol van leiderschap bij het activeren en koesteren van waarden die samenwerking bevorderen zowel binnen als tussen groepen. De leerstoel beperkt zich tot deze normatieve rol van leiderschap, d.w.z. de overlap met waarden en relationele economie (Figuur 3). We noemen dit waardenbewust leiderschap. De leeropdracht bestrijkt dus maar een klein deel van de uitgebreide literatuur over leiderschap.

Figuur 3. De overlap tussen relationele economie, waarden en leiderschap



Bron: eigen figuur

## Leiderschap als systeem 2

In het kader van de leeropdracht kunnen we leiderschap zien als systeem 2 (d.w.z. het bewuste bestuursstelsel) van een samenwerkingsverband.<sup>6</sup> Leiderschap activeert waarden en beïnvloedt daarmee systeem 1 van de groep, namelijk de preferenties en automatische gedragspatronen. Het op deze manier gedefinieerde leiderschap beperkt zich niet tot personen met formele leiderschapsposities. Ook andere groepsleden die bewust opereren vanuit waarden en daarmee het gedrag van de groep beïnvloeden maken er deel van uit. Leiderschap is vaak verspreid over meerdere personen die elkaar aanvullen; ook de formele leider is nu eenmaal beperkt en daardoor aangewezen op anderen. Ook bij leiderschap genereert de beperktheid van het individu het mirakel van  $1+1=3$ .

---

<sup>6</sup> In het geval van een individu kan men het bewuste bestuursstelsel van systeem 2 interpreteren als de leider binnen één persoon. In deze metafoor is een persoon ook een samenwerkingsverband. De interne leider heeft als taak de verschillende waarden die binnen een persoon om voorrang strijden met elkaar te verzoenen.

## Cognitieve en emotionele kant

Leiderschap heeft evenals systeem 2 een cognitieve component: leiderschap kijkt vooruit en houdt rekening met de strategische effecten van keuzes. Maar er is ook een emotionele component: leiderschap waardeert de effecten van beslissingen op niet alleen het korte-termijn eigen belang maar ook de belangen van anderen alsmede de lange-termijn belangen. Het verbreedt waarde dus naar waarden.

## Outline

Paragraaf 3.1 gaat in op leiderschap dat haar gezag ontleent aan vertrouwen in plaats van angst. Het bespreekt hoe zulk leiderschap de scheppingskracht van samenwerking en creativiteit kan vrijzetten. De volgende drie paragrafen 3.2, 3.3 en 3.4 zijn nauw gerelateerd aan respectievelijk paragrafen 2.1, 2.2 en 2.3 uit het vorige hoofdstuk over respectievelijk persoonlijke, sociale en ethische waarden. Paragraaf 3.2 richt zich op de rol van dat leiderschap bij het aanpassen van gedrag aan snel veranderende, dynamische omgevingen. Deze paragraaf sluit aan bij paragraaf 2.1 omdat persoonlijke waarden hierbij een cruciale rol spelen. Hoe leiderschap kan voorkomen dat samenwerking door negatieve vertrouwensschokken in een negatieve spiraal terecht komt staat centraal in paragraaf 3.3. Het draait hierbij om de sociale waarden die in paragraaf 2.2 zijn geïntroduceerd. Paragraaf 3.4 gaat in op de rol van leiderschap bij het verbreden van samenwerking naar meer groepen. Omdat ethische waarden hierbij van belang zijn, ligt hier een relatie met paragraaf 2.3. Een aantal valkuilen van het in dit hoofdstuk beschreven leiderschap komt aan de orde in verdiepingsmodule 10.

## 3.1 Leiderschap en vertrouwen

### Intrinsieke motivatie en creativiteit

Samenwerking binnen groepen vraagt vaak leiderschap, vooral als groepen groter worden. In de complexe, kennisintensieve organisaties van vandaag de dag zijn creativiteit en durf om nieuwe, innovatieve wegen te bewandelen van strategisch belang (Edmondson 2019).<sup>7</sup> Maar de bestuursinstrumenten van centraal vastgestelde regels en financiële prikkels kunnen de scheppingskracht van samenwerking en creativiteit niet vrijzetten, mede omdat professionals op de werkvloer over meer informatie beschikken dan het centrale niveau.

---

7 Het verschuiven van het relatieve belang van moreel gezag en vertrouwen enerzijds versus macht, dwang en financiële prikkels anderzijds in het leiding geven aan samenwerking is een natuurlijk gevolg van de trend naar steeds meer individuele differentiatie (en vrijheid) en complexe samenwerking (zie Figuur V1 in verdiepingsmodule 1). Vrijwillige binding verzoent vrijwilligheid met samenwerking. Ook in de levensloop is er vaak sprake van een ontwikkeling in het belangrijkste bestuursinstrument van dwang (als jong kind zijn de ouders de baas) via vrijheid (adolescentie) naar vrijwillige binding (in relaties met een partner en (klein)kinderen).

Om professionals intrinsiek te motiveren samen te werken en te innoveren, worden leiders steeds meer inspiratoren die intersubjectieve werkelijkheden (inclusief visie, waarden en identiteit) belichamen in hun gedrag.

### Gezag door vertrouwen en kwetsbaarheid

Het leiderschap dat groepsleden ruimte biedt om zelf te innoveren is niet gebaseerd op macht en dwang (en de angst voor straf). Het verwerft gezag door het vertrouwen van betrokkenen te winnen. Door vertrouwen gaan deze betrokkenen zich vrijwillig spiegelen aan de cultuur die het leiderschap belichaamt. De geloofwaardigheid van de binding van het leiderschap aan de waarde van simultane belangenbehartiging (zie verdiepingsmodule 4) kan vereisen dat het leiderschap offers brengt die te kostbaar zijn voor leiders die slechts het eigen belang dienen.<sup>8</sup> Leiderschap dat zich kwetsbaar opstelt en geloofwaardig meerdere waarden dient kan zo meer gezag verwerven dan leiderschap dat opereert vanuit macht en het maximaliseren van de opbrengsten voor slechts een deelbelang.<sup>9</sup>

### Cultuur vormgeven: activeren waarden en vormen van preferenties

Doordat het leiderschap de belangen van de betrokkenen behartigt en waardeert wat zij waarderen, groeit de verbondenheid met de groep. Door het bieden van veilige geborgenheid activeert het leiderschap het positieve wederkerigheidsmotief: betrokkenen willen graag bij de groep horen als gewaardeerde leden die van betekenis zijn voor het geheel en zich vrijwillig conformeren aan de cultuur die het leiderschap belichaamt. De door het leiderschap geschapen veiligheid biedt betrokkenen de ademruimte om hun creativiteit de vrije loop te laten. Ze worden niet gemotiveerd door energieverblindende angst maar door de intrinsieke motivatie om van betekenis te zijn voor de groep (Edmondson 2019).

### Groeikracht van economie

De scheppingskracht van  $1+1=3$  wordt vrijgezet omdat de groepsleden zich kwetsbaar durven opstellen, niet alleen door zich verregaand te specialiseren ten behoeve van de groep (Figuur V1 in verdiepingsmodule 1) maar ook door het risico te nemen nieuwe wegen te bewandelen. Verdiepingsmodule 11 illustreert hoe het gedeelde vertrouwen in fiduciair geld is gebaseerd op de ethische waarde van simultane belangenbehartiging. De module legt uit hoe de monetaire autoriteiten de groeikracht van een economie kunnen vrijzetten door zich te binden aan deze ethische waarde.

---

8 Door de verbeelding van deze strategische effecten ontleent het leiderschap betekenis aan de offers: het ziet deze offers als investeringen in het vertrouwen van de groep. Zie voor deze motivatie Spence (1973). Zijn theorie van 'signalling' verklaart waarom geloofwaardige leiders vaak lijders zijn.

9 De zogenaamde interventie paradox (Teulings e.a. (2005)) stelt dat macht tot onmacht kan leiden. Machtige partijen kunnen zich niet binden om rekening te houden met anderen en zijn daardoor niet in staat vertrouwen te winnen. Kwetsbaarheid leidt tot meer gezag: het genereert vertrouwen omdat het een geloofwaardig signaal is voor anderen dat hun belangen veilig zijn.

## 3.2 Dynamische omgeving en waarden

### Waarden helpen juiste keuzes te maken in nieuwe, dynamische omgeving...

Zeker in nieuwe omstandigheden kunnen de gebaande paden uit systeem 1 misleidend zijn en niet langer aansluiten bij dieper liggende waarden. Als systeem 2 van een groep, dient leiderschap systeem 1 soms te overstemmen door tegen de primaire emoties van de groep in te gaan. Waarden helpen het leiderschap zich dan te binden aan de zwakkere belangen, die op het eerste gezicht minder zichtbaar zijn en daardoor minder emoties oproepen. Ze helpen het leiderschap juiste maar moeilijke handelingen te kiezen door de sterke emoties uit systeem 1 te overstemmen (zie ook paragraaf 2.1). Zo bestuurt leiderschap de groep bewust in plaats van dat oppervlakkige emoties de groep in de nieuwe omgeving de verkeerde kant opsturen.

### ... en zo nieuwe gedragspatronen te herprogrammeren

Door oefening ontstaan nieuwe gedragspatronen die beter passen bij de nieuwe omgeving. De emoties en automatismen van systeem 1 gaan na enige tijd meer lijken op de waarden die het leiderschap belichaamt. Uiteindelijk groeit systeem 1 helemaal naar systeem 2 toe. Er zijn dan geen interne belangenconflicten meer: waarden zijn waarde geworden.

### Offers als investeringen

Het bewustzijn van deze strategische effecten op systeem 1 biedt het leiderschap wilskracht om het conflict met het eigen systeem 1 en dat van de groep aan te gaan. Door deze offers betekenis te geven als investeringen in een andere intersubjectieve werkelijkheid, haalt de verbeelding de daaraan verbonden opbrengsten als het ware naar voren in de tijd. Zo kan leiderschap een belangrijke transformerende kracht worden die zich niet neerlegt bij het bestaande.

## 3.3 Stabiliseren samenwerking en sociale waarden

### Wederkerigheid als kans...

Groepen waarin mensen langdurig aan elkaar gebonden zijn activeren sociale waarden, inclusief het wederkerigheidsmotief (zie paragraaf 2.2 en verdiepingsmodule 3). Daardoor belonen we graag degenen die onze groep dienen. Tegelijkertijd willen we degenen (binnen of buiten de groep) die onze groep schaden straffen, ook al kost dat ons wat. Dit zogenaamde altruïstisch straffen kan samenwerking ten goede komen door het afschrikwekkende effect op degenen die overwegen de groep te benadelen.

### ... en als bedreiging

Maar er is ook een andere kant aan het met gelijke munt terugbetalen van niet-coöperatief gedrag. Een groep kan hierdoor in een negatieve spiraal terecht komen. Een misverstand of een fout kan deze spiraal in gang zetten. Iemand doet bijvoorbeeld iets dat anderen interpreteren als verraad van het groepsbelang. Daarop reageren deze anderen door niet meer samen te werken. Wantrouwen kan dan uiteindelijk de hele groep besmetten (zie verdiepingsmodule 3). Mensen gaan primair aan hun eigen belang denken omdat ze er niet meer op kunnen vertrouwen dat de groep goed voor hen zorgt.

### Leiderschap gaat in tegen oppervlakkige groepssentimenten...

Om het gevaar van besmetting door negatieve wederkerigheid te bezweren, kan het leiderschap ingaan tegen de oppervlakkige groepssentimenten. In plaats van zich te laten leiden door systeem 1 – het beschermen van het korte-termijn eigen belang (het ik-motief) en het willen straffen van het niet-coöperatieve gedrag (het wederkerige motief) – zal leiderschap zich dan vooral moeten laten regeren door systeem 2. Het gaat dan om een cognitieve component: het leiderschap is zich er van bewust dat meegaan in de spiraal van negatieve wederkerigheid uiteindelijk in niemands welbegrepen belang is. Maar ook emotionele componenten zijn van belang, bijvoorbeeld de blijvende emotionele waardering voor de mensen in de groep.<sup>10</sup> Naast deze liefde kan ook het vertrouwen, dat de meeste groepsleden zich anders zouden gedragen als ze zich veilig zouden voelen, helpen om het wederkerige motief uit systeem 1 te weerstaan.

### ... mede door betekenismotief

Om het leiderschap te helpen zich niet aan het gedrag van de groep te conformeren is ook nu weer het betekenismotief of zingevingmotief en de daarbij horende verbeeldingskracht essentieel. Het leiderschap vertrouwt er op dat zijn gedrag er aan bijdraagt dat de groep uit de neerwaartse spiraal komt. Dat geeft betekenis aan de keuze om zichzelf kwetsbaar op te stellen: het is een investering in betere samenwerking en daarmee in de scheppingskracht van  $1+1=3$ .

---

10 Het leiderschap met macht kan er overigens wel voor kiezen om leden die de groep moedwillig schaden, de zogenaamde 'rotte appels,' straffen in het vooruitzicht te stellen. Het afschrikwekkende effect van deze straf kan helpen deze leden te disciplineren. De straffen kunnen bovendien de cultuur van positieve wederkerigheid beschermen en het gevoel van veiligheid binnen de groep vergroten. Tegelijkertijd zal men ook aan deze meelifters hoop moeten blijven uitstralen. Dit motiveert de meelifters maximaal om hun gedrag te veranderen en zo een gewaardeerd deel van de groep te worden.

## 3.4 Verbreden samenwerking en ethische waarden

### Van 'wij-zij' naar een groter geheel

Mede door ethische waarden (zie paragraaf 2.3) te activeren kan leiderschap groepen bij elkaar brengen door coalities te bouwen. Het uitbreiden van de reikwijdte van de samenwerking vergroot de mogelijkheden om waarde te creëren: win-win-lose wordt omgezet in win-win-win. Door wij-zij gevoelens en de daarbij horende waarden en verhalen om te zetten in een overkoepelend wijgevoel bouwen ze aan een groter geheel. Daarmee groeit de scheppingskracht van  $1+1=3$  en  $/ = x$ . Ook op het groepsniveau geldt: samen kunnen we meer dan als groep alleen.

### Vertrouwen eigen groep

Om een groter geheel te bouwen zal leiderschap eerst vaak tegen de gebaande paden van de wij-zij gevoelens in moeten gaan. Er ontstaan dus conflicten met gevestigde belangen. Een voorwaarde voor het activeren van nieuwe, inclusievere waarden is dan dat het leiderschap vertrouwd wordt door de groep waar het deel van uitmaakt (paragraaf 3.1). Alleen dan zal de groep het leiderschap namelijk blijven volgen als er conflicten ontstaan met in het verleden opgebouwde automatismen uit systeem 1.

### Vertrouwen andere groepen

Ook zal het leiderschap het vertrouwen van de andere groepen moeten winnen door uit de eigen groep ('bubbel') te komen en de andere groepen te leren kennen en dienen, bijvoorbeeld door de symbolen van hun waarden te waarderen. Leiderschap moet zich niet laten leiden door de soms minder vriendelijke bejegening door andere groepen. Dit gedrag is namelijk gebaseerd op emoties die zijn opgebouwd in het verleden. Ze zijn niet representatief voor de potentiële waarden die verborgen liggen onder het stof van de geschiedenis.

### Betekenismotief

De verbeeldingskracht en de waarden uit systeem 2 geven het leiderschap de overtuiging dat verandering weliswaar tijd en moeite kost maar dat huidige offers uiteindelijk strategische effecten zullen hebben op anderen. Dit betekenismotief kan leiderschap er toe brengen voor de moeilijke weg te kiezen door buiten de gebaande paden te treden, zich kwetsbaar op te stellen en het conflict met gevestigde belangen aan te gaan. Hoe sneller de groepen het vertrouwen en de waarden die het leiderschap belichaamt overnemen, hoe beperkter de kosten uiteindelijk zullen zijn.



# 4. Conclusie

Dit concluderende hoofdstuk vat de drie onderdelen van de leerstoel samen: waarden (paragraaf 4.1), relaties (paragraaf 4.2) en leiderschap (paragraaf 4.3). Het bespreekt tevens de drie onderlinge verbanden tussen deze drie delen. Het verband tussen waarden en relaties komt aan de orde in paragraaf 4.2. Paragraaf 4.3 bespreekt de verbinding van leiderschap met zowel waarden als relaties. Paragraaf 4.4 behandelt de vragen die centraal staan in het onderzoeksprogramma van deze leerstoel en paragraaf 4.5 gaat in op de voorgenomen valorisatie activiteiten. Paragraaf 4.6 bevat de implicaties van de analyse voor de uitdagingen waarvoor de samenleving staat.

## 4.1 Waarden

### Wat?

Waarden zijn de diepere drijfveren van mensen: datgene wat ze ten diepste liefhebben. De drie belangrijkste waarden van mensen zijn (1) persoonlijke waarden gericht op het eigen belang (het ik-motief); (2) sociale waarden gericht op wederkerigheid en het groepsbelang (het wij-motief); en (3) ethische waarden gericht op het algemeen belang.

### Hoe?

Mensen kiezen niet altijd wat ze liefhebben vanwege beperkte wilskracht, energie of tijd. Preferenties (wat mensen kiezen) vallen daardoor niet altijd samen met waarden (wat mensen liefhebben). Preferenties worden mede bepaald door de omgeving alsmede gedrag en ervaringen uit het verleden.

### Waarom?

Mensen ervaren geluk en zin als ze handelingen verrichten die hen dichterbij hun waarden brengen. Dat geeft dat gedrag betekenis. Waarden helpen mensen om hun gedrag aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Ze helpen ook om nieuwe werkelijkheden te scheppen door in te gaan tegen gevestigde belangen. Wat we liefhebben bepaalt namelijk mede onze perceptie (wat we zien in de werkelijkheid) en onze visie (wat we zien in onze verbeelding). Door mensen te binden aan zwakke maar belangrijke belangen, helpen waarden beslissers een moeilijke maar uiteindelijk betere optie te kiezen.

## 4.2 Relaties

### Wat?

De beperktheid van het individu en het relationele karakter van de mens versterken elkaar (zie ook verdiepingsmodule 1). Het relationele karakter wordt gevormd en geactiveerd in kleine gemeenschappen waarin mensen voor langere tijd aan elkaar gebonden zijn en elkaar persoonlijk kennen. Naast persoonlijke relaties zijn er ook grotere anoniemere gemeenschappen waarin de betrokkenen elkaar niet persoonlijk kennen maar wel met elkaar verbonden zijn. Denk bijvoorbeeld aan de burgers die in dezelfde stad wonen en profiteren van dezelfde publieke voorzieningen. Of mensen die voor hetzelfde, grote bedrijf werken.

### Waarden en relaties

Waarden en relaties kennen een wederkerige causaliteit. Enerzijds worden waarden geactiveerd en gevormd in relaties; waarden hebben een relationele oorsprong. Anderzijds kunnen sociale en ethische waarden, zoals wederkerigheid en een wijgevoel, bijdragen aan het beter functioneren van relaties. De waarde van simultane belangenbehartiging bindt beslissers vrijwillig aan belangen van anderen of andere groepen – belangen die vaak minder zichtbaar zijn voor de beslisser dan het eigen belang of het eigen groepsbelang. Het vertrouwen dat mensen zich binden aan deze waarde is het belangrijkste sociaal kapitaal van een samenwerkingsverband – of dat nu een persoonlijke relatie is, een team, een bedrijf of een land.

## 4.3 Leiderschap

### Wat?

Binnen groepen kunnen we leiderschap zien als systeem 2 van de groep. Leiderschap activeert waarden en vormt daarmee systeem 1 van de groep, namelijk de preferenties en automatische gedragspatronen. Waardenbewust leiderschap heeft zowel een cognitieve als emotionele component. Dit leiderschap kijkt vooruit in de tijd en houdt rekening met de strategische effecten van zijn gedrag op anderen. Daarnaast waardeert dit leiderschap niet alleen het eigen belang maar ook de belangen van anderen en inspireert het daarmee de groep.

### Leiderschap en waarden

Waarden kennen niet alleen een wederkerige causaliteit met relaties maar ook met leiderschap. Enerzijds kunnen waarden het leiderschap motiveren om moeilijke beslissingen te nemen in het welbegrepen belang van de groep. Anderzijds kan leiderschap waarden van de groep ontwikkelen en activeren, bijvoorbeeld door de manier waarop keuzes worden gecommuniceerd en gepresenteerd.

## Leiderschap en relaties

Ook het verband tussen leiderschap en relaties is wederkerig. Enerzijds schept en beïnvloedt leiderschap relaties, bijvoorbeeld door de waarden van anderen te activeren. Anderzijds wordt leiderschap gevormd in relaties; de waarden van leiders worden mede geprogrammeerd en geactiveerd door anderen. Verder bestaat leiderschap vaak uit meerdere individuen die elkaar aanvullen. Dat voorkomt ook een eenzame leider, met alle risico's van dien. Leiderschap is dan dus relationeel.

## 4.4 Onderzoek

Het in deze oratie ontwikkelde mensbeeld en waardenbegrip is binnen de economische wetenschap het meest vernieuwend op vier punten.

### 1. Waarden in systeem 2

De eerste vernieuwing betreft de erkenning van de rol van waarden binnen het langzame systeem 2. Hierbij kan aansluiting gevonden worden gezocht bij hersenonderzoek in de neuro-economie, bijvoorbeeld naar verschillende hersencircuits en de manier waarop de prefrontale cortex functioneert (Sapolsky 2017). In systeem 2 denken we niet alleen rationeel, er huizen ook dieper gelegen gevoelens die ons helpen de gevolgen van verschillende keuzemogelijkheden te waarderen. Als cognitief en emotioneel geladen aspiraties spelen waarden een prominente rol in dit systeem, bijvoorbeeld bij het bevorderen van wijsheid en het mogelijk maken van geloofwaardige zelfbinding.

### 2. Zingeving

Het onderkennen van het belang van zingeving en het betekenismotief in economisch gedrag is de tweede innovatie. Hierbij kan aansluiting gevonden worden bij de prospecttheorie in de micro-economie, het onderzoek dat Arjo Klamer op de Erasmus Universiteit Rotterdam verricht (Klamer 2016) en neurologisch onderzoek naar de beloningssystemen in ons brein. Ons brein beloont ons niet zozeer voor het bereiken van waarden maar voor de acties die bijdragen aan het dichterbij brengen van die waarden (Sapolsky 2017). De psychologische beloning ligt dus meer in productie dan consumptie. We waarderen vooruitgang die mede te danken is aan onze inspanningen. Dat mensen vooruitgang in plaats van het niveau van consumptie waarderen biedt mogelijkheden om welzijn gedurende de levensloop te verhogen.

### 3. Waardenbewust leiderschap

De derde hieraan gerelateerde vernieuwing betreft de relatie tussen waarden en leiderschap, mede als gevolg van het bewustzijn dat preferenties niet stabiel zijn maar mede worden beïnvloed door relaties en de sociale omgeving. Waardenbewust leiderschap activeert persoonlijke, sociale en ethische waarden binnen een samenwerkingsverband.

Dit kan de intrinsieke motivatie om samen te werken en zich in te spannen voor het geheel versterken. Hierdoor kunnen meer verantwoordelijkheden worden gedecentraliseerd zodat meer kan worden geprofiteerd van de informatie en creativiteit die alleen decentraal beschikbaar is. Tegelijkertijd zijn er allerlei ethische vragen over mogelijke manipulatie bij het beïnvloeden van elkaars waarden en preferenties. Authentiek en integer leiderschap zoekt daarom naar manieren om het welbegrepen eigen belang, de groepsbelangen en het algemeen belang zoveel mogelijk parallel te laten lopen.

#### 4. Flexibiliteit versus binding

Het laatste innovatieve punt betreft de betekenis van relaties. De normatieve tak van de traditionele economie verkiest vaak de inwisselbaarheid van transacties boven de verankering van relaties. Inwisselbaarheid beperkt namelijk marktmacht, externe effecten alsmede krediet- en liquiditeitsrisico's. Maar een breder mensbeeld waarin ook aandacht is voor de behoefte aan persoonlijke waardering en betekenis vergroot het belang van verankering en binding, ook al gaat dat onvermijdelijk gepaard met een grotere kwetsbaarheid. Vergeleken met de inwisselbaarheid van concurrentie activeren relaties waarin mensen duurzaam aan elkaar gebonden zijn andere waarden. Al met al verandert een breder, relationeel mensbeeld de afruil tussen flexibiliteit (c.q. de vrijheid van transacties en concurrentie) en binding (c.q. de verbondenheid en verankering van relaties). Dit heeft gevolgen voor actuele discussies over arbeidsrelaties en het bestuur van ondernemingen. Het belang van binding maakt ook allerlei innovatieve bestuursinstrumenten interessant die vrijheid en binding combineren.

#### Methodologie en interdisciplinariteit

Mijn leerstoel wil zich concentreren op de theorievorming op deze vier punten. Daarna wil het deze theorieën toetsen met empirisch onderzoek. Relationele economie zoekt daarbij verbinding met andere wetenschapsgebieden, zoals de geesteswetenschappen, andere sociale wetenschappen en de biologie. Daarbij is het belangrijk om de begrippen en concepten uit verschillende wetenschapsgebieden te expliciteren en te verhelderen.

#### Geesteswetenschappen

Samen met geesteswetenschappers, zoals Paul van Geest en Kees van der Kooi, zoeken we binnen het Erasmus Economics and Theology Institute (EETI) naar aanknopingspunten voor het begrijpen van waarden, deugden en betekenis in de geschriften van belangrijke denkers uit het verleden en het heden (zie bijvoorbeeld Gadamer 2014; Van den Heuvel, Nullens en Roothaan 2018).

#### Biologie

Op dit moment is het onderzoek naar de evolutie en het functioneren van ons brein in volle gang in de evolutionaire psychologie en de neuro-economie (Fellows 2011; Rangel et al. 2015). Bestaande inzichten uit de sociale en geesteswetenschappen worden hierdoor getoetst en verdiept.

## Sociale wetenschappen

Sociale wetenschappen zijn het meest actief in het onderzoeken van de vorming van waarden en de interactie daarvan met leiderschap en gedrag. We willen de resultaten van dit onderzoek meer verbinden met economische theorievorming en met de scholing van bedrijfseconomen als waardenbewuste leiders.

### 4.5 Valorisatie

Welke bijdrage kan de leerstoel leveren aan het opleiden en toerusten van bedrijfseconomen? Dan gaat het vooral om vragen zoals deze:

- Hoe kunnen bestuurders in bedrijven en andere organisaties de belangrijkste bestuursinstrumenten – hiërarchie, inwisselbaarheid, persoonlijke relaties en groepswaarden – beter integreren met overkoepelende verhalen zodat de verschillende instrumenten elkaar versterken in plaats van tegenwerken?
- Hoe kunnen bestuurders persoonlijke waarden, sociale waarden en ethische waarden optimaal activeren zodat deze drie vormen van waarden elkaar versterken?
- Welke nieuwe beleidsinstrumenten biedt het bredere, relationele mensbeeld om mensen te stimuleren rekening te houden met het geheel, bijvoorbeeld door duurzamer te consumeren en te produceren?

Daarbij willen we vanuit een nieuw kennis- en opleidingscentrum – het Erasmus Center for Relational Economics, Values en Leadership – de verbinding aangaan met de praktijk van bedrijven en instellingen voor sociaalpsychologisch veldonderzoek, het leren uit de praktijk en het valoriseren van wat we leren. Het afgelopen jaar hebben we via co-creatie met een aantal bedrijven het programma [Re]Value ontwikkeld. Dit programma ondersteunt waardenbewust leiderschap door onderwijs, teamopdrachten in de eigen bedrijfspraktijk en executive coaching (zie verdiepingsmodule 12).

### 4.6 Overvloed en onbehagen

Het traditionele mensbeeld van economen – de rationele *homo economicus* met stabiele preferenties – staat in de menswetenschappen in toenemende mate onder kritiek. Maar in het economieonderwijs, de boardroom en het beleidsdebat staat dit gedragsmodel nog wel vaak centraal. Het verhaal van dit mensbeeld heeft zich vastgezet in onze cultuur. Dit verklaart mede het onbehagen met de huidige economische orde – ondanks de stijging van de levensstandaard (Pinker 2018). We leven in een tijd met zowel overvloed als onbehagen.

## Relationeel mensbeeld en menswaardige economie

Een breder, relationeel mensbeeld en een rijker waardenbegrip doet recht aan de diversiteit van menselijke drijfveren en aan wat mensen liefhebben. Mensen houden niet alleen van materiële welvaart maar ook van waardering en betekenis. Zonder aandacht voor de menselijke behoefte aan waardering en betekenis wordt de samenleving een broedplaats voor populisme (Rajan 2019 en Collier 2019). De verbreding van eendimensionale waarde naar meerdimensionale waarden past bij de huidige maatschappelijke uitdagingen: materiële overvloed, mentale druk, grotere verschillen in sociaal en cultureel kapitaal, meer complexiteit, specialisatie en diversiteit, alsmede een kwetsbare ecologie. Een breder mensbeeld kan zorgen voor een betere balans tussen vrijheid en verankering, tussen innovatie en geborgenheid, tussen globalisering en lokalisering, tussen controle en de kwetsbaarheid van vertrouwen, tussen maakbaarheid en onzekerheid, tussen streven naar perfectie en het waarderen van kwetsbaarheid en onvolkomenheid, tussen verstand en gevoel, tussen materiële welvaart en immaterieel welzijn en tussen het directe eigen belang en betekenis voor anderen.

## Zin in de toekomst

Het goede nieuws is dat ons plastische brein ons ruimte geeft om onze cultuur en daarmee ook onze economie mede vorm te geven. We hoeven onszelf niet te laten regeren door het zelfvervullende idee van de *homo economicus*. In plaats van ons neer te leggen bij een slachtofferrol, kunnen we participeren in leiderschap: het ontwikkelen en activeren van waarden die aansluiten bij de uitdagingen van vandaag. Dat geeft ons leven betekenis. Ik heb zin in de toekomst.

# Dankwoord

Tot slot wil ik een aantal mensen bedanken. Daarbij bestaat het risico dat ik sommige mensen tekort doe.

## Erasmus School of Economics en Harry Commandeur

In de eerste plaats dank aan de huidige decaan Frank van der Duijn Schouten en zijn voorganger Philip Hans Franses van de Erasmus School of Economics (ESE) en alle andere betrokkenen die direct of indirect de leerstoel mede mogelijk hebben gemaakt. Vooral Harry Commandeur wil ik bedanken. Hij heeft mij geïnspireerd om mijn economische vakkennis te verbreden naar bedrijfseconomie en vooral ethiek en filosofie. Dat ik nu weer terug ben op het nest waar ik tussen 1976 en 1981 econometrie studeerde en waar ik op mijn 33ste mijn academische loopbaan begon als hoogleraar (en waar ik op 31 januari 1991 mocht oreren onder de titel 'Overvloed en Onbehagen') doet me bijzonder veel deugd. De cirkel is rond.

## Rotterdam en familie

Rotterdam heeft mijn hart. Mijn grootouders woonden in Rotterdam-Zuid en mijn grootvader werkte in de haven. Mijn beide ouders woonden als jongvolwassenen in de Tweede Wereldoorlog vlakbij Rotterdam. Mijn brein is mede geprogrammeerd door de cultuur van deze stad – een cultuur getekend door enerzijds de vrijheid van de open zee en anderzijds de gezamenlijke strijd tegen het water. Met zijn haven verbindt Rotterdam Europa met de rest van de wereld. Het is het kloppende hart van de wereldeconomie. De waarden die Erasmus belichaamt – het vrije woord en nuchtere verdraagzaamheid – zijn daarvoor het fundament.

## Erasmus Universiteit, onderzoek en geesteswetenschappers

Het is een voorrecht te mogen werken op de Erasmus Universiteit waar de daadkracht van deze stad mede wordt geïnspireerd door denkkraft en de geest van Erasmus. Het is vruchtbare grond voor relationele economie – waar de koopman samenkomt met de dominee om samen te reflecteren op wat verstandig en waardevol is. Ik kijk uit naar de samenwerking met zowel mijn collega's op de Erasmus School of Economics (ESE) als de geesteswetenschappers bij de Erasmus School of Philosophy (ESP). Ook van de samenwerking met EETI – Erasmus Economics and Theology Institute – verwacht ik veel, bijvoorbeeld van de samenwerking met Paul van Geest en Kees van der Kooi. De co-oratie vandaag met Paul van Geest is daarvan een hoopgevend begin. Paul, jouw enthousiasme en liefde voor het leven zijn aanstekelijk. Ik voel me rijk gezegend om jou te mogen kennen en om me aan jouw inspiratie te kunnen laven.

## Bedrijven en Bas van Os

Naast onderzoek hoop ik ook bij te dragen aan valorisatie van wetenschappelijke kennis. Het beste wat me de afgelopen jaren is overkomen is het ontmoeten van Bas van Os. Bas, jij bent voor mij een broer die ik altijd heb gemist. Samen met jou mag ik nu meerdere uitdagingen aangaan. Eén daarvan is het ontwikkelen van een programma voor het bedrijfsleven – [Re]Value. Samen met Sander van Casteren hopen wij medewerkers te inspireren meer bewust te opereren vanuit waarden. Mijn dank gaat uit naar de bedrijven die ons dit jaar hebben geholpen, Metalura, Numafa, Groku, Visscher-Caravelle en Lagersmit, om samen met Gert-Jan Huisman en de door hem opgerichte investeringsmaatschappij Anders Invest het [Re]Value programma te ontwikkelen. De praktijkervaring is onmisbaar en uiteindelijk de belangrijkste pijler onder de leerstoel.

## Onderwijs

Tenslotte hoop ik bij te dragen aan het academische onderwijs. Jonge mensen deelgenoot maken van de liefde voor economie als samenwerkingskunde heeft mijn hart. Dankzij de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie mag ik dat al doen voor middelbare scholieren. Nu wordt het mogelijk ook studenten op de Erasmus Universiteit te bereiken. Wat ben ik toch een voerecht mens.

## Wilma Paffen

De ambities zijn groot op het terrein van onderzoek, onderwijs en valorisatie met het bedrijfsleven. Gelukkig blijft Wilma Paffen mij bijstaan. Wij werken nu al zo'n 12 jaar met veel plezier samen. Wilma is mijn steun en toeverlaat. Wilma, zonder jou had ik hier niet gestaan.

## Christus

Net als andere waarden, is liefde een bron van kennis. De Bijbel zegt over liefde als kennisbron: (1 Cor 13:12): "Nu kijken we nog in een wazige spiegel, maar straks staan we oog in oog. Nu is mijn kennen nog beperkt, maar straks zal ik volledig kennen, zoals ik zelf gekend ben." Als relationele bron van kennis, is liefde voor mij primair een persoon die ons liefheeft en die in ons gelooft – ondanks onze beperkingen. Om met de apostel Paulus te spreken (Col 1:27): "Dit is het mysterie voor alle volken: Christus is in u, hij is uw hoop op goddelijke luister." Christus zet de scheppingskracht van  $1+1=3$  vrij door in mijn hart het bredere bewustzijn van geloof en hoop te ontsteken. Daardoor heb ik zin in de toekomst.



## Verantwoording

Christus is mijn belangrijkste identiteit. Maar om mijn vakgenoten gerust te stellen: ik ben ook wetenschapper. In die hoedanigheid probeer ik zo objectief en onafhankelijk mogelijk te zijn. Maar laten we niet naïef zijn. Iedere keuze voor een bepaald model is mede gebaseerd op subjectieve overwegingen. Juist om mogelijke belangenconflicten te voorkomen is daarbij transparantie over je diepere drijfveren van belang.

## Allen

Dank ook aan u allen. Ik ben zeer vereerd dat u hier vandaag de moeite hebt genomen om naar mij te luisteren.

Last but not least wil ik mijn dierbare gezin danken.

## Beste Arie en Gracia,

Bij mijn eerste oratie op deze universiteit op 31 januari 1991 lag Arie nog in de kinderwagen. Nu is hij een zorgzame echtgenoot – Arie, jij bent een zoon die bij zijn vader het verlangen wakker roept om net zo zorgzaam en sterk te worden als zijn zoon. Jij bent een voorbeeld voor je vader. Gracia, jij doet je naam heel veel eer aan. Jij bent de liefste schoondochter die we ons kunnen wensen. We ervaren heel veel geluk in en van jullie.

## Beste Daniëlle,

Als ik jou zie krijg ik zin de toekomst. Jij bent zo mooi dat ik me soms in mijn ogen moet wrijven omdat ik niet kan geloven dat jij onze dochter bent. In jou schijnt een helder licht.

## Lieve Jeanne,

Jij bent en blijft de mooiste en aantrekkelijkste vrouw. Jij bent de grootste bron van mijn geluk. Je verveelt nooit!

Ik heb gezegd.

# Begrippenlijst

**Bedrijven:** Samenwerkingsverbanden waarin mensen voor langere tijd aan elkaar gebonden zijn. Bedrijven zijn knooppunten en concentraties van relaties.

**Belangenconflict:** Het belang van een beslisser botst met het belang van (een) andere belanghebbende(n).

**Belanghebbende:** Partij die gevolgen ondervindt van een beslissing en belang hecht aan deze gevolgen.

**Beperkte rationaliteit:** De besluitvorming van de mens op basis van beperkte informatie (over zowel de huidige toestand als de relatie tussen gedrag enerzijds en gevolgen anderzijds), beperkte cognitieve capaciteiten en beperkte tijd om tot een besluit te komen.

**Beslisser:** De partij die een keuze maakt.

**Concurrentie:** De inwisselbaarheid van een partner. Concurrentie biedt belanghebbenden de vrijheid om met een andere transactiepartner in zee te gaan als de huidige partner niet voldoet. Deze vrijheid disciplineert partijen om rekening te houden met elkaars belang.

**Cultuur:** Waarden, verwachtingen en overtuigingen met bijbehorende gedragsnormen als intersubjectieve werkelijkheid. De cultuur draagt samen met de opvoeding en persoonlijke ervaringen bij aan de programmering van het brein.

**Deugden:** Gedrag patronen die consistent zijn met het geheel van waarden die door een groep gedeeld worden. Door het aanleren van deugdzaam gedrag als tweede natuur gaan we zonder daarop te hoeven reflecteren doen wat we willen. Preferenties (systeem 1) sporen met waarden (systeem 2). Welvaart valt samen met welzijn. We kunnen persoonlijke, sociale en ethische deugden onderscheiden afhankelijk van op welke waarden de deugden betrekking hebben. Zie ook het begrip waarden.

**Drijfveer:** Een innerlijke beweegreden voor een bepaalde handeling.

**Economie (als kenobject):** Samenwerkingsverband waarin mensen duurzame relaties met elkaar onderhouden. Zo'n samenwerkingsverband (c.q. huishouden) kan een gezin zijn, een school, bedrijf, land of zelfs de wereld als geheel.

**Economie (als wetenschap):** Huishoudkunde (c.q. samenwerkingskunde): de kunst van het besturen van samenwerking zodat met minder schaarse middelen meer welvaart kan worden gecreëerd. Economie als beschrijvende wetenschap bestudeert zowel gezondheid (welvaart door samenwerken en vertrouwen) als ziekte (armoede door angst voor beroving). Als normatieve wetenschap onderzoekt het welke medicijnen bestuurders kunnen inzetten om berovingsgedrag te bestrijden en zo het vertrouwen in samenwerking te bevorderen of te herstellen.

**Endogene preferenties:** Zie preferenties.

**Ethische waarden:** Het waarderen van de externe effecten van gedrag op andere belanghebbenden. In economische vaktaal: het internaliseren van de externe effecten door de beslisser.

**Ethiek:** Het door de beslisser meewegen van alle belangen die door zijn keuzes geraakt worden. We noemen dit ook wel simultane belangenbehartiging.

**Externe effecten:** De gevolgen van een keuze van een beslisser voor (een) andere belanghebbende(n).

**Groepscultuur:** Waarden, verwachtingen en overtuigingen met bijbehorende gedragsnormenregels van een bepaalde groep. De leden die zich conformeren aan deze cultuur worden gewaardeerd door anderen binnen de groep. Bovendien ervaren deze leden vaak meer zelfrespect en betekenis.

**Ik-motief:** Een beslisser weegt alleen zijn eigen belang mee in zijn keuzes.

**Inclusieve overheid:** Een overheid die rekening houdt met de belangen van alle burgers.

**Institutie:** Spelregel of andere beperking die beslissers disciplineren om niet alleen rekening te houden met het eigen belang, maar ook met andere belangen. De ongeschreven, onzichtbare en informele verwachtingen, waarden en gedragsnormen van burgers zijn de zachte instituties. Harde instituties betreffen de formele instituties van overheden, bedrijven en markten.

**Internaliseren van externe effecten:** Een beslisser weegt de gevolgen voor de belangen van anderen mee in keuzes.

**Intrinsieke motivatie:** De drijfveer ligt in de handeling zelf en het directe gevolg daarvan. Het gedrag dat een bepaald belang dient is dus een doel op zich en niet een middel om een ander belang te bereiken. Deze intrinsieke motivatie kan voortkomen uit de handeling zelf, de gevolgen voor de directe belanghebbenden, of de directe consequenties voor de beslisser zelf (bijvoorbeeld meer zelfrespect of betekenis).

**Intrinsieke wederkerigheid:** Wederkerigheid liefhebben. Het willen belonen van individuen (of groepen) die goed zijn voor ons (of onze groep) en het willen bestraffen van individuen (of groepen) die ons of onze groep schaden. Intrinsiek gemotiveerd zijn om wederkerig te zijn.

**Leiderschap:** Bewuste sturing door zowel formele leiders als andere groepsleden van het gedrag van de groep en haar leden. Leiderschap vereist strategisch denken waarbij het leiderschap de gevolgen van zijn keuzes doordenkt. Het vereist ook het waarderen van de mogelijke directe en indirecte gevolgen van die keuzes.

**Meeliften:** Als belanghebbende profiteren van de inspanningen van anderen zonder zelf een tegenprestatie te leveren.

**Opvoeden:** Het programmeren van het brein van kinderen met waarden, verwachtingen en overtuigingen met bijbehorende gedragsnormen. Daarnaast omvat opvoeden ook de lichamelijke noden van kinderen (bijvoorbeeld voedsel en kleding) en het aanleren van vaardigheden.

**Parallele belangen:** Het gelijk op gaan van de belangen van beslisser en belanghebbende(n). De beslisser kan dan alleen zijn eigen belang dienen als hij tegelijkertijd de belangen van de andere belanghebbenden dient. Er is dus sprake van een potentiële win-winsituatie. Instituties kunnen belangen meer parallel doen lopen.

**Persoonlijke relaties:** In persoonlijke relaties zijn mensen niet alleen voor langere tijd gebonden aan elkaar maar kennen ze elkaar ook persoonlijk.

**Positieve wederkerigheid:** Het door de beslisser meewegen van de belangen van een ander die door zijn keuzes geraakt worden omdat deze ander ook rekening houdt met de belangen van de beslisser.

**Preferenties:** Behoeften afgeleid uit geobserveerde keuzes. Preferenties kunnen stabiel zijn maar ook afhangen van de sociale omgeving (toestandsafhankelijke preferenties) en/of van ervaringen en gedrag in het verleden (endogene preferenties).

**Relationele economie:** Pleonasme om te benadrukken dat economie beschouwd kan worden als samenwerkingskunde. Zie economie (als wetenschapsgebied). Daarnaast onderzoekt relationele economie in het bijzonder relaties als samenwerkingsvorm en kenobject (verdiepingsmodule 7), het relationele karakter van de mens als kenaspect (inclusief de behoefte aan verankering en aan waardering van en betekenis voor anderen), en relaties met andere menswetenschappen als kenmethodologie (verdiepingsmodule 8).

**Relatie:** Samenwerkingsvorm waarbij mensen voor langere tijd aan elkaar gebonden zijn.

**Relationeel mensbeeld:** De mens als sociaal wezen. Mensen hechten daarom intrinsiek aan goede relaties, wederkerigheid alsmede waardering van en betekenis voor anderen. Verder ontwikkelen en activeren mensen elkaars waarden en preferenties.

**Sociale normen:** Ongeschreven gedragsregels omtrent de verwachtingen binnen een groep hoe men zich dient te gedragen in een bepaalde sociale context.

**Sociale waarden:** Gedeelde waarden binnen een groep gericht op betere samenwerking binnen de groep. Een voorbeeld van zo'n sociale waarde is positieve wederkerigheid, d.w.z. het als beslisser waarderen van de externe effecten van gedrag op andere belanghebbenden binnen een bepaalde groep onder de voorwaarde dat anderen binnen de groep ook rekening houden met de beslisser.

**Strategisch effect:** Het effect van een keuze van een beslisser op het gedrag van andere beslissers.

**Strategisch motief:** De wens van een beslisser om met zijn of haar keuzes de keuzes van andere beslissers te beïnvloeden.

**Systeem 1:** Het snelle beslissingssysteem van mensen, gebaseerd op automatismen en directe intuïtieve en emotionele impulsen.

**Systeem 2:** Het langzame beslissingssysteem van mensen, gebaseerd op cognitief redeneren en reflectie op waarden. Dit systeem benut ook gevoelens om de gevolgen van mogelijke gedragsopties beter te kunnen te waarderen dan met redeneren alleen.

**Transactie:** Samenwerkingsvorm waarbij ruil direct en onmiddellijk wordt afgehandeld. Mensen zijn niet langer aan elkaar gebonden dan de duur van de transactie.

**Vertrouwen (trust):** De verwachting dat anderen jouw belangen zullen behartigen. Je verwacht dus dat ze zich sociaal zullen gedragen jegens jou dan wel ethisch jegens de samenleving als geheel.

**Waarde:** Het op één noemer brengen van de bijdragen aan het bereiken van verschillende waarden door te bepalen hoeveel een belanghebbende bereid is te offeren in termen van eenzelfde rekeneenheid (bijvoorbeeld geld) voor de bijdragen aan de achterliggende waarden.

**Waarden:** De diepere drijfveren of aspiraties van mensen: datgene wat mensen uiteindelijk liefhebben en daardoor waarderen en van waarde vinden. We kunnen verschillende waarden onderscheiden: persoonlijke, sociale en ethische waarden. De relatieve gewichten die mensen toekennen aan verschillende waarden zijn ook deel van het waardenbegrip.

**Wederkerigheid:** Uitwisselen van diensten. Tegenover het ontvangen van iets staat de verplichting iets terug te geven. Tegenover rechten staan plichten. Bij negatieve wederkerigheid wisselt men zaken uit die negatief gewaardeerd worden.

**Wederkerig motief:** Zie intrinsieke wederkerigheid.

**Welbegrepen zelfbinding:** Mensen binden zich vrijwillig aan bepaalde waarden om interne belangenconflicten te voorkomen of het vertrouwen van anderen te winnen.

**Welbegrepen eigen belang:** Een beslisser kiest ervoor de belangen van andere(n) te behartigen in de wetenschap dat hij daar zelf uiteindelijk ook beter van wordt. De beslisser heeft hierbij een goed beeld van de gevolgen van zijn beslissing op het gedrag van anderen en het indirecte effect daarvan op het eigen belang.

**Welvaart:** Waardering gebaseerd op gedrag.

**Welzijn:** Waardering gebaseerd op waarden.

**Wij-gevoel:** Mensen voelen zich met elkaar verbonden en zijn daarom bereid rekening te houden met elkaar.

**Wij-zij motief:** Een beslisser weegt in zijn keuzes alleen het deelbelang mee van de groep waartoe hij behoort mee. De belangen van degenen buiten deze groep worden niet, of zelfs negatief, meegewogen.

**Zingeving:** Mensen geven betekenis aan een handeling omdat ze geloven dat deze handeling hen dichterbij hun waarden brengt.

# Referenties

Acemoglu, D. en Robinson, J.A., 2012. *Why Nations Fail. The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. New York: Crown Publishing Group.

Akerlof, G., 1982. Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *Quarterly Journal of Economics* 97(4), 543-569.

Akerlof, G. A. en Kranton R. H., 2010. *Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being*. Princeton: Princeton University Press.

Akerlof, G. A. en Shiller R. J., 2015. *Phishing for Phools. The Economics of Manipulation and Deception*. Princeton: Princeton University Press.

Ariely, D., 2013. *The (Honest) Truth about Dishonesty*. New York: Harper Perennial.

Ash, S.E., 1951. Effects of Group Pressure on the Modification and Distortion of Judgements. In: Guetzkow, H. (ed.), *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations*. Pittsburgh: Carnegie, 177-190.

Balliet, D., Wu, J. en De Dreu, C.K.W., 2014. Ingroup Favoritism in Cooperation: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 140 (6), 1556-1581.

Becker, G., 1976. *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago: University of Chicago Press.

Becker, G., 1993. The Economic Way of Looking at Behavior. *Journal of Political Economy* 101(3), 385-409.

Bernheim, B. D. en Rangel, A., 2009. Beyond Revealed Preference: Choice-Theoretic Foundations for Behavioral Welfare Economics. *Quarterly Journal of Economics* 124 (1):51-104.

Bergstrom, T. C., 1999. Systems of Benevolent Utility Functions, *Journal of Public Economic Theory* 1, 71-100.

Birkenshaw, J., Foss, N.J. en Lindenberg, S., 2014. Combining Purpose with Profits. *MIT Sloan Management Review* 55 (3):49-56.

Bovenberg, A.L., 2016a. Economieonderwijs in balans: Kiezen en samenwerken, Oratie bij aanvaarding F.J.D. Goldschmeding leerstoel Vernieuwing van Economieonderwijs. Tilburg: Tilburg University.

Bovenberg, A.L., 2016b. Liefde als hart van de economie. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, Themanummer: Inzicht in drijfveren III (70), 3/4, 92-103.

Bovenberg, A.L., 2017. Vrijhandel vanuit relationeel perspectief: kansen en bedreigingen. *Christen Democratische Verkenningen* 3, 53-63.

Bovenberg, A.L. en Gelauff, G.G., 2019. Kerende trends (te verschijnen).

Bovenberg, A.L., Commandeur, H.R., van Geest, P.J.J., Hengstmengel, J. en Rupert, J., 2020. *Simultaan Belangen Behartigen. Agapè als het hart van leiderschap: naar duurzaamheid en inclusiviteit*. Amsterdam: Boom uitgeverij (te verschijnen).

Bowles, S., 1998. Endogenous Preferences: The Cultural Consequences of Markets and other Economic Institutions. *Journal of Economic Literature* 36, 75-111.

Bowles, S., 2004. *Microeconomics. Behavior, Institutions and Evolution*. Princeton: Princeton University Press.

Bowles, S. en Gintis, H., 2013. *A Cooperative Species: Human Reciprocity and Its Evolution*. Princeton: Princeton University Press.

Bowles, S., 2016. *Moral Economy. Why Good Incentives are no Substitute for Good Citizens*. New Haven: Yale University Press.

Bruni, L. en Stanca, L., 2008. Watching Alone: Relational Goods, Television, and Happiness. *Journal of Economic Behavior and Organization* 65, 506-528.

Bruni, L., 2012. *The Wound and the Blessing: Economics Relationships and Happiness*. New York: New City Press.

Buijs, G., 2019. *Waarom werken we zo hard? Op weg naar een economie van de vreugde*. Amsterdam: Boom Uitgeverij .

Coase, R.H., 1937. The Nature of the Firm. *Economica* 4 (16), 386-405.

Coase, R.H., 1960. The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics* 3, 1-44.

Coyle, D., 2010. *The Soulful Science: What Economists Really Do and Why It Matters*. Princeton: Princeton University Press.

Centraal Planbureau, 1997. *Challenging Neighbours. Rethinking German and Dutch Economic Institutions*. Berlijn: Springer.

Collier, P., 2019. *The Future of Capitalism. Facing the New Anxieties*. Londen: Penguin Books.



Damasio, A.R., 1994. *Descartes' Error*. New York: Putnam.

Damasio, A.R., 1999. *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. Boston: Boston Harcourt.

De Dreu, K.K.W., Balliet, D. en Halevy, N., 2014. Parochial Cooperation in Humans: Forms and Functions of Self- Sacrifice in Intergroup Conflict. In: *Advances in Motivation Science*, 1-47.

Edmondson, A.C., 2019. *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: Wiley.

Ellemers, N., 2017. *Morality and the Regulation of Social Behavior. Groups as Moral Anchors*. New York: Routledge.

Fehr, E., Kirchler, E., Weichbold, A. en Gächter, S., 1998. When Social Norms Overpower Competition: Gift Exchange in Experimental Labor Markets. *Journal of Labor Economics*, 16(2), 324-351.

Fehr, E. en Gächter, S., 2000. Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives* 14 (3), 159–182.

Fehr, E. en Fischbacher, U., 2003. The Nature of Human Altruism. *Nature* 425, 785-791.

Fellows, L.K., 2011. The Neurology of Value. In: Gottfried, J.A, (ed.), *Neurobiology of Sensation and Reward*. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis.

Feltovich, N., 2019. The Interaction between Competition and Unethical Behaviour. *Experimental Economics*, Springer; *Economic Science Association* 22(1), 101-130.

Fukuyama, F., 2018. *Identity: The Demand for Dignity and the Politics of Resentment*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Gadamer, H.G., 2014. *Waarheid en methode. Hoofdlijnen van een filosofische hermeneutiek*. Nijmegen: Uitgeverij Vantilt.

Hanus, N., Wong-Parodi, G., Small, M. en Grossman, I., 2017. The Role of Psychology and Social Influences in Energy Efficiency Adoption. *Energy Efficiency* 11, 371.

Harari, Y.N., 2015. *Sapiens, a Brief History of Human Kind*. London: Vintage UK.

Herrnstein, R. J., Loewenstein, G.F., Prelec, D. en Vaughan, W., 1993. Utility Maximization and Melioration: Internalities in Individual Choice. *Journal of Behavioral Decision Making* 6 (3): 149-185.

Heuvel, van den, S. C., Nullens, P. en Roothaan, A., 2018. Introduction: The Experience of Values. In: Heuvel, van den, S. C., Nullens, P. en Roothaan, A. (eds.), *Theological Ethics and Moral Value Phenomena, The Experience of Values*. London, New York: Routledge, 1-13.

Heyman, J. en Ariely, D., 2004. Effort for Payment: A Tale of Two Markets. *Psychological Science* 15, 787.

Hitlin, S., en Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30 (1), 359-393.

Kahneman, D., 2011. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Keizer, K., Lindenberg, S. en Steg, L., 2013. The Importance of Demonstratively Restoring Order. *PLoS ONE* 8(6): e65137.

Keizer, K., Lindenberg, S. en Steg, L., 2008. The Spreading of Disorder. *Science* 322 (5908), 1681-1685.

Keynes, J.M., 1936. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Palgrave Macmillan.

Klamer, A., 2016. *Doing the Right Thing. A Value Based Economy*. London: Ubiquity Press.

Lindenberg, S.M., 2017. The Dependence of Human Cognitive and Motivational Processes on Institutional systems. In: Jann B. and Przepiorka, W. (eds.). *Social dilemmas, institutions and the evolution of cooperation*. Berlin: De Gruyter, 85-106.

Lindenberg, S.M., 2015. Social Rationality and Weak Solidarity: A Coevolutionary Approach to Social Order. In: Lawler, E. J., Thye, S.R. and Yoon, J. (eds.) *Order on the Edge of Chaos: Social Psychology and the Problem of Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press, 43-62.

Lindenberg, S.M., 2006. Prosocial Behavior, Solidarity, and Framing Processes. In: Fetchenhauer, D., Flache, A., Buunk, A.P. and Lindenberg, S.M. (eds.), *Solidarity and Prosocial Behavior. An Integration of Sociological and Psychological Perspectives*. New York: Springer, 23-44.

Lucebert, 1953. *De zeer oude zingt*.

Merkel, A.D., 2015. Crisisberaad Eurolanden, Brussel.

Moor, de, T., 2013. Homo Cooperans. Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving. Inaugurale rede. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Mueller D.C., 2008. Public Choice: An Introduction. In: *Readings in Public Choice and Constitutional Political Economy*. Boston: Springer, MA.

Our World in Data (2018). <https://ourworldindata.org/grapher/average-real-gdp-per-capita-across-countries-and-regions>.

Os, Van, B., 2019. The Things we do for Love. Rotterdam: Mimeo, Erasmus Centrum for Relational Economics, Values, and Leadership.

Pinker, S., 2018. *Enlightenment Now: The Case for Reason, Science, Humanism, and Progress*. New York: Penguin Group US.

Rajan, R., 2019. *The Third Pillar, How Markets and the State Leave the Community Behind*. New York: Penguin Press.

Rangel, S., Camerer, C. en Monague, P.R., 2008. Neuroeconomics: The Neurobiology of Value-based Decision-making. *Nature Reviews Neuroscience* 9, 545-556.

Raworth, K., 2017. *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Chelsea: Green Publishing, White River Junction.

Robbins, L., 1932. *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. London: Macmillan.

Rodrik, D., 2000. How Far will International Economic Integration go? *Journal of Economic Perspectives* 14 (1), 177-186.

Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 255-277.

Rupert, J., Hengstmengel, J., van Geest, P., Goldschmeding, F., Haan, R. en Commandeur, H., *Kennen, dienen, vertrouwen. Naar de bronnen van de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk & Economie*. Amsterdam: Boom uitgevers.

Sachs, J., 2015. Investing in Social Capital. In: Helliwell, J. F., Layard, R. and Sachs, J. (eds.). *World Happiness Report 2015*. New York: United Nations.

Sapolsky, R., 2017. *Behave. The Biology of Humans at our Best and Worst*. London: Vintage.

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.

Seabright, P., 2010. *The Company of Strangers. A Natural History of Economic Life*. Princeton: Princeton University Press.

- Sedlacek, T., 2013. *De economie van goed en kwaad. Een zoektocht naar economische zingeving van Gilgamesj tot Wall Street*. Schiedam: Scriptum.
- Simon, H., 1951. A Formal Theory of the Employment Relation, *Econometrica* 19, 293-305.
- Simon, H., 1991. Organizations and Markets, *Journal of Economic Perspectives* 5, 25-44.
- Sitskoorn, M., 2008. *Het maakbare brein*. Amsterdam: Bert Bakker Uitgever.
- Smith, A., 1759 [1984]. *The Theory of Moral Sentiments*. Glasgow Editions.
- Smith, A., 1763 [1978]. *Lectures on Jurisprudence*. Oxford: Oxford University Press.
- Smith, A., 1776 [1976]. *An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Oxford: Clarendon Press.
- Spence, M., 1973. Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics* 87 (3), 355-374.
- Stichting Innovatie Economie Onderwijs, 2019a. Keuzekatern gedragseconomie. Laren: PY-publicaties B.V. [https://economie-onderwijs.nl/wp-content/uploads/2019/09/katern\\_gedragseconomie\\_herziening\\_web.pdf](https://economie-onderwijs.nl/wp-content/uploads/2019/09/katern_gedragseconomie_herziening_web.pdf)
- Stichting Innovatie Economie Onderwijs, 2019b. Keuzekatern geld. Laren: PY-publicaties B.V. [https://economie-onderwijs.nl/wp-content/uploads/2019/07/katern\\_Geld\\_web.pdf](https://economie-onderwijs.nl/wp-content/uploads/2019/07/katern_Geld_web.pdf)
- Stichting Innovatie Economie Onderwijs, 2019c. Keuzekatern Ethiek. Laren: PY-publicaties B.V. [https://economie-onderwijs.nl/wp-content/uploads/2019/09/katern\\_Economie-en-ethiek\\_web.pdf](https://economie-onderwijs.nl/wp-content/uploads/2019/09/katern_Economie-en-ethiek_web.pdf).
- Tirole, J., 2017. *Economics for the Common Good*. Princeton: Princeton University Press.
- Teulings, C.N., Bovenberg, A.L. en van Dalen, H., 2005. *De cirkel van goede intenties: De economie van het publieke belang*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Uhlener, C. J., (1989). Relational Goods and Participation: Incorporating Sociability into a Theory of Rational Action. *Public Choice* 62 (3), 253-285.

# Verdiepingsmodules

## Verdiepingsmodule 1. Schaalvoordelen en samenwerken

Samenwerken stelt mensen in staat om samen meer welvaart te scheppen dan alleen. Dat komt door schaalvoordelen. Er zijn drie bronnen van deze schaalvoordelen (Seabright 2010).

### Het delen van risico's,...

Een eerste bron van schaalvoordelen is het samen delen van risico's. Door de wet van de grote getallen kunnen we idiosyncratische risico's weg verzekeren. Macro-economische risico's kunnen we verschuiven naar degenen die deze risico's beter kunnen dragen.

### ... niet-rivale goederen...

Niet-rivale goederen zijn een tweede bron van schaalvoordelen. Dat zijn goederen waarvan meerdere mensen kunnen profiteren zonder dat dit ten koste gaat van anderen. Denk bijvoorbeeld aan kennis. Door kennis te delen hoeft niet iedereen het wiel opnieuw uit te vinden.

### ... en leervermogen

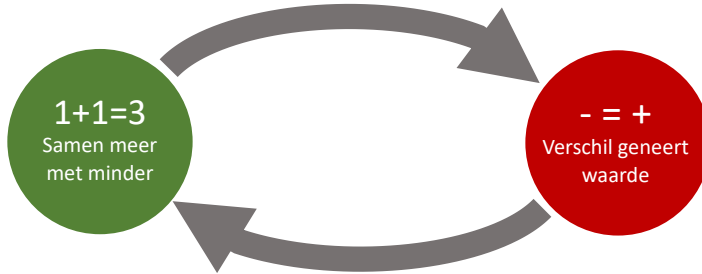
Tenslotte zijn er de dynamische schaalvoordelen verbonden aan leren. Oefening baart kunst: mensen zijn creatieve wezens die door oefening hun brein kunnen (her) programmeren. Daarom kunnen we taken het beste over meerdere mensen verdelen zodat ze zich kunnen specialiseren.

### Samenwerken en individuele diversiteit en kwetsbaarheid

De samenhang tussen samenwerking enerzijds en individueel leervermogen, creativiteit en diversiteit anderzijds zet een zelfversterkende spiraal in gang (zie Figuur V1). Meer samenwerken resulteert in toenemende specialisatie en zo meer verscheidenheid tussen mensen (zie de bovenste pijl in de figuur). Door zich te specialiseren worden individuen steeds afhankelijk van anderen. In zekere zin wordt het individu steeds kwetsbaarder. Alleen wordt de mens steeds meer onvolkomen. Op deze manier vergroot de grotere diversiteit als gevolg van specialisatie de voordelen van samenwerken verder (zie de onderste pijl in de figuur). Hoe meer mensen verschillen in voorkeuren en talenten, hoe groter immers de potentiële meerwaarde van samenwerken. Meer verschil (-) genereert dus een grotere potentiële meerwaarde (+) van samenwerken of te wel - = +.

De wederzijdse relatie tussen samenwerking en diversiteit (c.q. eenheid in verscheidenheid) vinden we ook in andere aspecten van het leven terug. Naarmate een levend organisme complexer wordt, gaan organen zich specialiseren en worden ze steeds afhankelijker van elkaar en minder zelfvoorzienend.

Figuur V1. Samenwerken en diversiteit



Bron: eigen figuur

### Nulsomspel...

Het feit dat samenwerken door schaalvoordelen meer kan opleveren dan je er in stopt kan triviaal lijken. Maar maatschappelijke discussies gaan vaak impliciet uit van een nulsomspel. Aan de linkerkant van het politieke spectrum verneem je vaak dat winst vies is. En aan de rechterkant hoor je dat economie draait om concurrentie: de één zijn dood is de ander zijn brood.

### ... versus 1+1=3

De potentie van 1+1=3 biedt een andere bril om de economie te duiden. Een ander mens of een andere groep is niet noodzakelijkerwijs een concurrent die jou of jouw groep berooft maar kan ook een potentiële samenwerkingspartner worden. Verder maakt een statisch, cyclisch wereldbeeld plaats voor een meer dynamische, evolutionaire visie op mens en maatschappij waarin vooruitgang mogelijk is.<sup>11</sup>

---

11 Bowles en Gintis (2013) laten zien hoe natuurlijke selectie sociale en coöperatieve zoogdieren kan voortbrengen. De mens heeft van alle zoogdieren het meest ontwikkelde brein met de transcendentale capaciteit om zich in anderen te verplaatsen en een wereld te verbeelden die er nog niet is; de mens kan verder denken, waarden en voelen dan het hier en nu en de eigen persoon. Ook Darwin stelt dat juist de lichamelijke zwakte en kwetsbaarheid van de mens er toe geleid heeft dat de mens sociale en creatieve eigenschappen heeft ontwikkeld die de mens zeer geschikt maakt om zich flexibel aan te passen aan veranderende omgevingen. In plaats van de 'survival of the strongest' gaat het dus om de 'survival of the most cooperative, creative and adaptive.'

## Verdiepingsmodule 2: Het Coase theorema en positieve wederkerigheid

### Individu houdt rekening met het geheel...

Het befaamde Coase theorema formuleert de voorwaarden voor het scheppen van welvaart door vrijwillige samenwerking. Het expliciteert positieve wederkerigheid in twee voorwaarden (Coase 1960). De eerste voorwaarde is dat individuele beslissers hun keuzes baseren op het belang van het huishouden als geheel in plaats van alleen het eigen belang. Bij hun keuzes houden beslissers rekening met alle kosten en opbrengsten voor alle belanghebbenden. Ze internaliseren dus de externe effecten van hun gedrag op andere belanghebbenden.

### ... en de opbrengsten worden verdeeld over alle belanghebbenden

De tweede voorwaarde is dat de winst van samenwerking zo verdeeld wordt dat alle betrokkenen profiteren. Deze voorwaarde zorgt ervoor dat het geheel rekening houdt met de belangen van elk individu. Elke individuele beslisser wordt meer dan gecompenseerd voor de bijdrage aan het geheel. De belangen van alle beslissers lopen daardoor parallel.

## Verdiepingsmodule 3: fragiele samenwerking en wederkerigheid

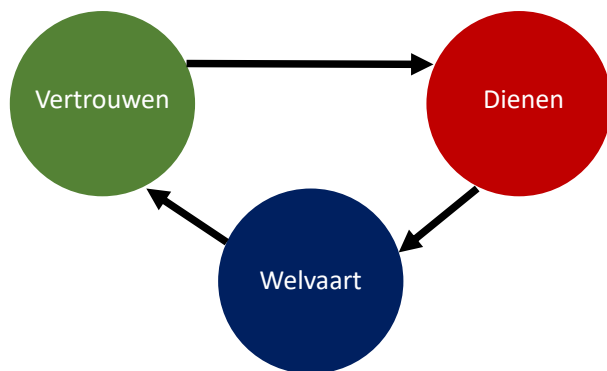
### Psychologie: Vertrouwen en endogene drijfveren (waarden)

Mensen blijken intrinsiek wederkerig – we houden van wederkerigheid. Deze waarde is nauw verbonden met de morele waarde van rechtvaardigheid. Het belang van wederkerigheid heeft zich vastgezet in ons brein als een belangrijke waarde (Seabright 2010; Fehr en Gächter 2000). We ervaren psychologische beloningen als we goed zijn voor individuen of huishoudens die goed zijn voor ons. Als mensen ons of anderen waarmee we ons verbonden voelen schaden, ervaren we psychologische beloningen als de daders gestraft worden. Vertrouwen dat anderen ons belang behartigen activeert 'positieve' wederkerigheid waarbij we ons inspannen voor het gemeenschappelijke belang. Wantrouwen en angst voor beroving, daarentegen, activeert juist 'negatieve' wederkerigheid in de vorm van het competitieve wij-zij motief en het hebzuchtige ik-motief.

### Positieve spiraal van vertrouwen, dienen en groei...

De positieve feedbackloop tussen vertrouwen en positieve wederkerigheid is zowel een kans als een bedreiging. De kans is een opwaartse spiraal waarbij vertrouwen, wederzijdse dienstbaarheid (samenwerking en wederzijdse waardering) en gedeelde welvaart elkaar versterken (Figuur V2). Mensen gunnen elkaar wat in deze 'gunneconomie.'

Figuur V2. Opwaartse spiraal



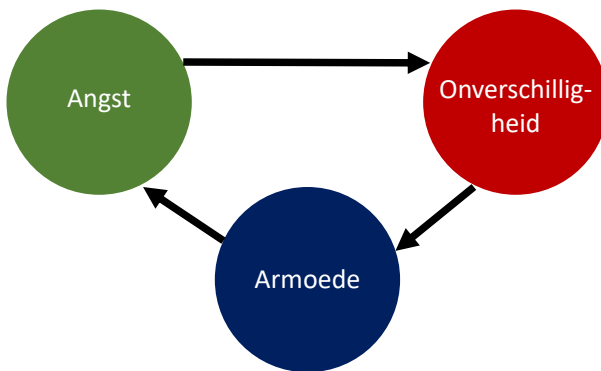
Bron: eigen figuur



## Kwetsbaarheid van samenwerken

Maar de positieve feedbackloop tussen vertrouwen en samenwerken heeft ook een andere, negatieve kant. Het maakt samenwerking fragiel en kwetsbaar voor misverstanden, fouten en beroving. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Wantrouwen kan dan een neerwaartse spiraal in gang zetten van angst, onverschilligheid (c.q. beroving en overheersing) en armoede (Figuur V3). Het straffen van a-sociaal gedrag kan ex-ante een afschrikwekkend effect hebben, maar kan ook een neerwaartse spiraal van negatieve wederkerigheid versterken. Wantrouwen en vijandsbeelden zetten zich gemakkelijk vast in de menselijke geest. De mens blijkt niet voor niets zowel het meest sociale als het wreedste wezen op aarde. De neuropsychologie geeft aan dat het menselijke brein plastisch is (Sapolsky 2017). De menselijke geest blijkt flexibel.

Figuur V3. Neerwaartse spiraal

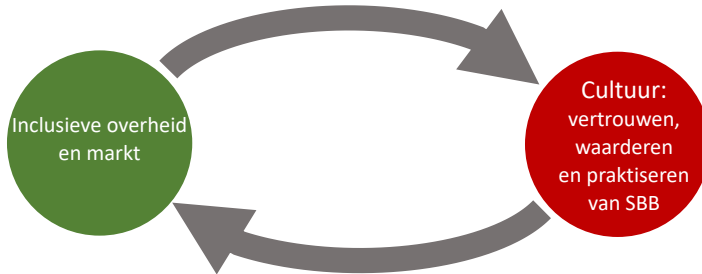


Bron: eigen figuur.

## Samenlevingen als geheel: vertrouwen in inclusiviteit

De complementariteit tussen vertrouwen en samenwerking alsmede die tussen angst en beroving gelden niet alleen voor persoonlijke relaties maar ook voor grotere samenwerkingsverbanden. Door deze zelfversterkende feedbackloops kunnen zachte instituties (d.w.z. de cultuur als verwachtingen, waarden en gedragsnormen van burgers) en de harde instituties (zoals overheid en markt) elkaar wederzijds versterken bij het stimuleren van burgers om elkaars belang te dienen in plaats van elkaar te beroven (Figuur V4). Cultuur en economie staan in wederkerig verband.

Figuur V4. Harde en zachte instituties in gezonde samenleving



Bron: eigen figuur.

### Van zachte naar harde instituties

Eenzijds zijn ethische waarden – ieders belang telt mee – essentieel voor een goed functionerende inclusieve overheid die iedereen gelijk behandelt ('the rule of law') en die op markten eerlijke concurrentie afdwingt. De zachte, onzichtbare intersubjectieve werkelijkheid van de culturele bovenbouw (*beliefs* en *values*) bepaalt zo mede de harde, zichtbare onderbouw van de sociaal-economische instituties. Dit effect is de onderste pijl in Figuur V4.

### Van harde naar zachte instituties

Anderzijds zorgen de harde inclusieve instituties van de rechtsstaat en vrije concurrentie er voor dat iedereen er op kan vertrouwen dat zijn belangen geborgd zijn (Acemoglu en Robinson 2012). Dit vertrouwen activeert burgerschapsmotieven gericht op het belang van het geheel (d.w.z. simultane belangenbehartiging) in plaats van alleen het nauwe eigen of groepsbelang. De onderbouw van harde inclusieve instituties versterkt zo de bovenbouw van een inclusieve cultuur, namelijk inclusieve burgerschapswaarden en het vertrouwen daarin. Dit effect is de bovenste pijl in Figuur V4.

### Vertrouwen in ethisch gedrag en burgerschap

In *high-trust societies* is ethisch gedrag (handelen in het belang van niet alleen jezelf maar ook anderen) de vanzelfsprekende sociale norm. Dit sociaal kapitaal – het vertrouwen dat beslissers zich ethisch gedragen – versterkt op zijn beurt zowel het structurele groeivermogen van de economie alsmede inclusieve politieke instituties die alle belangen behartigen.

### Vertrouwensval

*Low-trust societies* zitten letterlijk gevangen in een vertrouwens- en armoedeval. Zonder een inclusieve overheid die zwakke belangen beschermt kunnen rovers en imperialisten hun gang gaan. Dat roversgedrag is besmettelijk omdat het ook bij anderen de spiraal van angst, onverschilligheid en schaarste in gang zet. Burgerschapsmotieven worden zo uitgehold (Acemoglu en Robinson 2012).

## Verdiepingsmodule 4. Economie en ethiek

### Ethiek als het internaliseren van externe effecten

Economie als samenwerkingskunde en ethiek zijn twee kanten van dezelfde medaille. Door de belangen van andere belanghebbenden te waarderen en zo de externe effecten van het eigen gedrag te internaliseren, scheppen beslissers welvaart in plaats van dat ze welvaart vernietigen door hun eigen belang voorop te zetten ten koste van anderen (SIEO 2019c). De ander behandelen zoals je zelf behandeld zou willen worden is ook de gouden regel uit de ethiek. Kant's categorisch imperatief sluit daar ook op aan. Ieder mens is doel en middel tegelijk: je bent niet niets maar ook niet alles (zie ook verdiepingsmodule 2). De ethische waarde van het meewegen van de belangen die door een beslissing geraakt worden is verder nauw verbonden met het liefdesbegrip van Agapè (Buijs 2019). Ook Adam Smith doorzag als moraalfilosoof het nauwe verband tussen economie en ethiek. Smith's bekendste boeken heten niet voor niets *'The Wealth of Nations'* en *'Theory of Moral Sentiments'*.

### Ethische waarde van simultane belangenbehartiging

Samenwerken drijft op de ethische waarde van het simultaan behartigen van belangen. Deze waarde verzet zich tegen zowel absolutisme als nihilisme. Enerzijds impliceert simultane belangenbehartiging dat geen enkel belang of waarde wordt verabsoluteerd ten opzichte van andere belangen of waarden; niemand is alles en iedereen is beperkt. Anderzijds telt ieders belang mee; niemand is niets. Dit normatieve oordeel van de waardigheid van elk persoon is niet objectief te bewijzen. Simultane belangenbehartiging als de grondwet van economie als samenwerkingskunde is een intersubjectieve werkelijkheid – een virtuele realiteit van een mythe of droom (Harari 2010). Deze ethische waarde impliceert positieve wederkerigheid: niemand kan van anderen eisen alleen maar te ontvangen en niemand hoeft alleen maar te geven. Niemand is perfect en heeft de wijsheid in pacht, niemand heeft het recht anderen te overheersen en niemands belang mag geheel worden geofferd ten behoeve van het geheel.

### Alles van waarde is weerloos

Om te zorgen dat alle betrokkenen profiteren en dat alle belangen in balans zijn, dienen bestuurders die het algemene belang behartigen het meeste gewicht toe te kennen aan het belang van degene die in de zwakste positie verkeert om dit belang te verdedigen. Het verdedigen van het zwakste belang is namelijk het meest waardevol voor het geheel. De keten is zo sterk als de zwakste schakel. Lucebert had een uitstekende economische intuïtie toen hij dichtte: "alles van waarde is weerloos" (Lucebert 1953). Het commitment om de zwakke belangen niet te beroven is het fundament onder een gezonde economie.

### Vrijheid en simultane belangenbehartiging: versterken elkaar...

Vrije inwisselbaarheid kan helpen om simultane belangenbehartiging te waarborgen. De vrijheid voor zwakke partijen om de relatie te verbreken kan sterke partijen disciplineren om vanuit welbegrepen eigen belang rekening te houden met de belangen van andere belanghebbenden. Belangen lopen zo parallel. Dit is de kracht van de onzichtbare hand van concurrentie.

### ... of verzwakken elkaar

Vrijheid van sterke partijen kan echter ook samenwerking uithollen. Het geeft een sterke partij de mogelijkheid om zwakke partijen de rug toe te keren als deze daar beter van denkt te worden. De verminderde binding van de sterke partij aan de belangen van zwakkere partijen erodeert het vertrouwen van zwakke partijen dat anderen zich zullen bekommeren om hun belangen. De zwakkere partijen zullen daarom minder geneigd zijn samen te werken. Bovendien activeert deze angst hun ik-gerichte en wij-zij motieven.

## Verdiepingsmodule 5: Welzijn in welvarende, dynamische samenlevingen

### Nieuwe omgevingen...

Ingesleten gedragspatronen passen niet altijd goed bij nieuwe omgevingen en kunnen daarin juist destructief zijn. Neem bijvoorbeeld de overvloed waarin de mens leeft als een gevolg van steeds complexere en succesvolle samenwerking. Volop energie inslaan als de gelegenheid zich voordoet is niet altijd meer wijs. Integendeel, in plaats van honger is obesitas het grootste probleem in onze welvarende samenleving. Meer in het algemeen is het volop verzamelen van spullen niet meer altijd zo slim.

### ... resulteren in interne conflicten...

De nieuwe omgeving met meer materiële overvloed vraagt dus om het veranderen van oude gedragspatronen. Maar de hiermee gepaard gaande interne conflicten en het voortdurend bewust aandacht geven aan keuzes kan vermoeiend zijn. Vanwege beperkte wiskracht, energie of tijd spoort ons gedrag vaak niet meer met onze diepere waarden. Geobserveerde preferenties verschillen van waarden.

### ... en vragen reflectie op waarden en het meten daarvan

Waarden kunnen we dus niet langer afmeten aan gedrag alleen. Vandaar het grotere belang van multidimensionale maatstaven voor menselijke bloei als aanvulling op eendimensionale waardemaatstaven gebaseerd op *revealed preference*, zoals het nationaal inkomen. Reflectie op diepere waarden die menselijke bloei bepalen wint aan belang.

### Nationaal inkomen als maatstaf welzijn

Een veel gebruikte indicator voor het welzijn van een land is het nationale inkomen. De kracht van deze maatstaf is dat deze objectief meetbaar is. Zo wordt voorkomen dat deelbelangen de maatstaf manipuleren. Maar deze maatstaf verwacht een middel – marktwaarde en inkomen – met het uiteindelijke doel: welzijn of menselijke bloei. Zoals Adam Smith in zijn kritiek op het mercantilisme al benadrukte, gaat de rijkdom van landen veel verder dan goud en zilver. Wat uiteindelijk telt zijn de subjectieve waarden van huidige en toekomstige burgers. Zelfs als concurrentie op markten perfect zou werken, is het inkomen van een huishouden niet hetzelfde als haar welzijn. Door alleen naar marktwaarde te kijken wordt de waarde van alle activiteiten buiten de markt op nul gesteld. Als markten niet goed werken door interne effecten, externe effecten of marktmacht ligt marktwaarde nog verder van welzijn af.

## Van waarde naar waarden

Net als bij individuele huishoudingen, gaat het bij de huishouding van een land als geheel om multidimensionale waarden. Dat betekent dat het welzijn van een land moet worden afgelezen aan meerdere indicatoren (zie bijvoorbeeld het World Happiness Report Helliwell, Layard en Sachs 2015). Het gewicht dat ieder individu zal toekennen aan deze indicatoren is subjectief en niet objectief af te lezen uit marktprijzen.

## Verdiepingsmodule 6. Culturele evolutie en transitie management

### Waarden maken mensen adaptief...

Tezamen met de plasticiteit van ons mensengebrein dat ons leervermogen geeft, maakt de binding aan waarden de mens het meeste adaptieve en creatieve wezen op aarde (Sapolsky 2017). Culturele evolutie door de herprogrammering van gedragspatronen en preferenties in ons brein gaat namelijk heel wat sneller dan biologische evolutie door mutaties in genen. Paradoxaal genoeg dragen in een dynamische omgeving stabiele waarden bij aan het sneller aanleren van nieuwe gedragspatronen. Deze waarden zijn immers opgebouwd door de ervaring van vele generaties van voorouders en reflecteren dus wat de mens als sociaal en creatief wezen succesvol maakt. Waarden zorgen er voor dat we ons niet altijd hoeven te laten regeren door onze impulsieve reacties gebaseerd op onze emoties. Ze maken ons weerbaar; ze voorkomen dat schokken ons uit balans brengen. Dankzij systeem 2 als de bestuurder of leider in ons, zijn we geen slachtoffer van de economische omstandigheden maar leiden, besturen en programmeren we onszelf en ontlenen we daaraan betekenis. Ons economisch handelen wordt mede bestuurd door de bovenbouw van onze waarden in plaats dat alleen de onderbouw van de omstandigheden onze keuzes en daarmee onze culturele normen regeert.

### ... zeker als ze zich bewustzijn zijn van endogene preferenties

Het bewustzijn van de endogeniteit van onze preferenties maakt veranderingen in gedragspatronen makkelijker. Het vergroot namelijk de betekenis van handelen dat spoort met onze waarden maar ingaat tegen onze automatismen. Door ons bewust te zijn van de endogeniteit van preferenties nemen we ook de indirecte, strategische effecten van transformatief handelen mee. We realiseren ons dat disruptief gedrag op korte termijn gepaard gaat met interne conflicten maar dat deze 'investeringen' op termijn renderen door het aanleren van nieuwe gewoonten. We begrijpen ook dat gedragsverandering volharding en tijd vraagt: we zijn ons er van bewust dat we soms niet doen wat we ten diepste willen en zijn voorbereid op tegenslagen. Dit voorkomt naïviteit maar ook blokkerende angst. Dit besef helpt mensen om hun mislukkingen te erkennen en daarvan te leren in plaats van te vervallen in zelfoordeel en hypocrisie.

## Verdiepingsmodule 7: Transacties versus relaties

Transacties zijn korte-termijn interacties en worden direct afgehandeld. Mensen zijn op geen enkele manier aan elkaar gebonden nadat ze de transactie hebben afgewikkeld. Er blijven geen rekeningen openstaan. In relaties, daarentegen, zijn de partners voor langere tijd aan elkaar gebonden. De duurzaamheid van de relatie maakt ruilen over de tijd mogelijk met wederzijdse verplichtingen en verantwoordelijkheden. Een partij die vandaag een offer brengt ziet dit in het lange-termijn perspectief van de toekomstige opbrengsten van de relatie. De partners vragen niet direct iets terug van de ander maar geven elkaar krediet.

### Samenwerken: relaties en transacties

Economie begon als huishoudkunde. Binnen de samenwerkingsverbanden van huishoudens zijn mensen voor langere tijd aan elkaar gebonden. Met andere woorden: huishoudens zijn knooppunten en concentraties van relaties. Na de industriële revolutie begonnen economen zich meer te interesseren voor transacties op markten. Voor economen zijn markten samenwerkingsplatformen tussen aanbieders en vragers. Concurrentie stimuleert aanbieders op de markt rekening te houden met de belangen van vragers en andersom. Men weet namelijk dat als men dat niet doet, men inwisselbaar is voor concurrenten. Mensen houden dus rekening met anderen vanwege strategische overwegingen en niet omdat ze intrinsiek hechten aan het belang van anderen. Voor veel economen is dit de hoogste vorm van samenwerking: (materiële) belangen lopen immers parallel. Mensen hoeven elkaar niet persoonlijk te kennen om toch goed te kunnen samenwerken (Seabright 2010). Voor sommige niet-economen, daarentegen, is concurrentie en anonieme marktwerking juist een verarming van menselijke samenwerking (Sapolsky 2017). Concurrentie activeert het ik-motief. Voor hen is de kern van menselijke samenwerking juist dat je niet alleen je eigen belang waardeert maar ook dat van het geheel.

### Flexibiliteit versus binding

Relationele economie speelt relaties niet uit tegen transacties. Welvaart en vrede vereisen zowel complexe samenwerking in duurzame, persoonlijke relaties binnen regionale gemeenschappen, bedrijven en gezinnen als oppervlakkigere vormen van samenwerking met anonieme vreemden ver weg – bijvoorbeeld in de vorm van internationale handel. Zowel diepe als brede vormen van samenwerking zijn essentieel voor menselijke bloei (Bovenberg 2017). Welke samenwerkingsvorm de voorkeur heeft, hangt af van de complexiteit van de betreffende sociale interactie (Bovenberg 2016a). Een betere balans tussen twee partijen kan op twee manieren worden bereikt: de zwakkere partij meer gewicht geven of de sterke partij minder. Het eerste alternatief berust op de flexibiliteit van transacties: de mogelijkheid voor de zwakkere partij om van samenwerkingspartner te wisselen disciplineert de sterkere partij. Het tweede alternatief is binding van de sterkere partij aan de relatie met de zwakke partij. Dit beperkt de mogelijkheden voor de sterke partij om de zwakke partij te beroven.



## Relaties versus transacties: kwetsbaarheid versus...

Zelfbeperking en zelfbinding spelen een belangrijkere rol in relaties dan in transacties. Daardoor lopen partijen liquiditeitsrisico: ze kunnen niet van partner wisselen als omstandigheden veranderen. Verder lopen ze kredietrisico. Ze zijn kwetsbaar voor opportunistisch gedrag van de ander. Ook kunnen er conflicten ontstaan over de verdeling van de meerwaarde van de samenwerking.

### ... betekenis en waardering

Tegenover deze kwetsbaarheid staat dat relaties partijen sterker binden aan elkaars belang in complexe interacties met minder belangentegenstellingen en meer geborgenheid als gevolg. Bovendien heeft niet-inwisselbaarheid in relaties intrinsieke waarde voor de partners. De partners hebben verantwoordelijkheid en betekenis voor elkaar omdat ze niet zo maar voor anderen kunnen worden ingewisseld. Verder is het vertrouwen dat partijen in elkaar uitspreken door zich aan elkaar te binden een uiting van waardering. Mensen ervaren daardoor veiligheid en geborgenheid. In relaties worden meestal niet alleen materiële diensten uitgewisseld en ervaren, maar ook betekenis en waardering (Bruni en Stanca 2008; Buijs 2019; Uhlener 1989; Bruni 2012).

### Belang van relaties

Mensen brengen de meeste tijd door in relaties. Ook de meeste waarde in de economie wordt voortgebracht in relaties. Dat begint met de opvoeding van kinderen. Kinderen groeien op in gezinsrelaties waarin ze zich duurzaam kunnen hechten aan hun ouders. Maar ook als we opgegroeid zijn blijven bedrijven en andere organisaties belangrijke knooppunten en concentraties van relaties. Het samenwerken tussen productiefactoren is namelijk te complex voor transacties. Herbert Simon (1991) sprak over het belang van relaties in de context van een parabel van een marsmannetje (of vrouwtje) die naar de aarde kijkt:

*"Suppose that it (the visitor I'll avoid the question of its sex) approaches the Earth from space, equipped with a telescope that reveals social structures. The firms reveal themselves, say, as solid green areas (...). Market transactions show as red lines connecting firms, forming a network in the spaces between them. (...) No matter whether our visitor approached the United States or the Soviet Union, urban China or the European Community, the greater part of the space below it would be within the green areas, for almost all of the inhabitants would be employees, hence inside the firm boundaries. Organizations would be the dominant feature of the landscape. A message sent back home, describing the scene, would speak of "large green areas interconnected by red lines." It would not likely speak of "a network of red lines connecting green spots."*

# Verdiepingsmodule 8. Relationele economie en interdisciplinariteit

## Relationele economie

De economische wetenschap kent een krachtige methodologie: expliciteren van vooronderstellingen en relaties die vervolgens worden getoetst op basis van empirische data. Deze methode wint terrein en wordt nu ook toegepast op meer relationele vormen van samenwerking met rijkere menselijke interacties dan alleen de transactionele omgeving van anonieme markten. Denk bijvoorbeeld aan de opvoeding, onderwijs en relaties binnen het gezin en bedrijven. Om een mensbeeld te ontwikkelen dat past bij deze relationele omgevingen legt relationele economie relaties met de andere menswetenschappen. De export van de economische methodologie naar andere terreinen gaat samen met het importeren van inzichten uit andere menswetenschappen. Het portret van de individualistische *homo economicus* dat is gebaseerd op een transactionele omgeving wordt daardoor aangevuld met meer relationele karaktertrekken. De mens waardeert niet alleen het materiële eigen belang maar wordt ook gemotiveerd door de behoefte aan waardering door anderen en door de behoefte van betekenis te zijn voor anderen en verplichtingen aan te gaan. Deze waarden worden mede geactiveerd en gevormd door de sociale omgeving waarin het individu verkeert.

## Psychologie, sociale wetenschappen en biologie...

De gedragseconomie legt relaties met de psychologie en andere sociale wetenschappen zoals de sociologie. Ook benutten economen steeds meer inzichten uit de biologie – denk aan de hersenwetenschappen en de evolutionaire biologie. Juist op het gebied van de neurobiologie en de samenhang daarvan met psychologie zijn de ontwikkelingen in volle gang. Waar theorieën eerst ontstonden in de klinische praktijk en vervolgens gevalideerd werden op basis van statistische verbanden, worden nu de onderliggende neurologische circuits geïdentificeerd.

## ... en ook geesteswetenschappen

Ook de geesteswetenschappen zijn van belang. Deze wetenschappen beperken zich niet tot het observeren van gedrag van mensen maar bestuderen ook de interne drijfveren, waarden en verbeeldingskracht van mensen en de betekenis die zij aan hun handelen geven. Het menselijk gedrag is niet alleen het resultaat van onze biologie en onze opvoeding maar ook van onze gezamenlijke cultuur. Deze intersubjectieve werkelijkheid is essentieel voor samenwerking in complexe samenlevingen. De achterliggende waarden zijn vaak belichaamd in verhalen die verleden, heden en toekomst met elkaar verbinden (Sedlacek 2013). Deze verhalen bevatten vaak de diepere waarheden en waarden die voorgaande generaties hebben ontdekt. Ze kunnen daarom beschouwd worden als deel van systeem 2 van de mensheid als geheel. Harari (2010) noemt deze verhalen intersubjectieve werkelijkheden.

## Verdiepingsmodule 9. Relaties ontwikkelen en waarden activeren

De sociale omgeving ontwikkelt en activeert waarden en de daarmee gepaard gaande betekenis die we aan mensen, producten of activiteiten toekennen (Ariely 2012).

### Opvoeding en gezin: endogene preferenties

De opvoeding speelt een belangrijke rol bij het programmeren van het mensengebrein door het opbouwen en versterken van relationele circuits. Ouders ervaren betekenis door het opvoeden van hun kinderen en zich te binden aan het belang van hun kinderen. Door hun kinderen lief te hebben en te vertrouwen, leren de kinderen onvoorwaardelijke liefde kennen waardoor kinderen zich veilig kunnen hechten aan hun ouders. Door het groeiende vertrouwen in hun ouders en zichzelf, kunnen zich ook andere waarden dan het beschermen van het korte-termijn eigen belang gaan ontwikkelen. Kinderen leren hun eigen behoeftebevrediging uit te stellen en in zichzelf te investeren. Verder leren ze niet alleen zichzelf en hun ouders te vertrouwen en te waarderen maar ook anderen (en wanneer dat wel of niet verstandig is). Ze leren verantwoordelijkheid te nemen voor anderen en daaraan betekenis te ontlelen.

### Adolescentie: Cultuur ontvangen maar ook veranderen

Gezinnen, families en scholen geven tijdens de opvoeding ook sociale normen en waarden door. De cultuur kan men beschouwen als door vorige generaties opgebouwde kennis over het goede leven. Maar jongeren leren niet alleen van hun ouders, ze leren ook door zelf te experimenteren met leeftijdsgenoten en zo nieuwe gedragspatronen te onderzoeken tijdens adolescentie.

### Teams: activeren van waarden

Persoonlijke relaties in teams in het bedrijfsleven kunnen de waarde van wederkerigheid activeren (verdiepingsmodule 3). Het geactiveerde gedrag versterkt vervolgens relationele circuits in het brein die mensen elkaar doet vertrouwen en dienen. Teams functioneren vaak ook beter met gedeelde sociale waarden waaraan mensen respect, betekenis en identiteit ontlelen (Akerlof en Kranton 2010). Financiële prikkels kunnen helpen als ze onderdeel zijn van een groter verhaal die de prikkels morele betekenis geeft. Maar zonder deze betekenis kunnen financiële drijfveren intrinsieke motivatie juist uithollen (Bowles 2016). Een rijker mensbeeld met aandacht voor de behoefte van mensen aan respect en betekenis kan verklaren waarom lonen vaak rigide zijn en zich slechts moeizaam aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Lonen hebben namelijk ook andere meer relationele functies dan alleen het ruimen van de arbeidsmarkt en het financieel belonen van individuele werknemers. Lonen zeggen ook iets over het respect voor en de betekenis van mensen en het beloningsbeleid kan een gezamenlijke identiteit maken of breken (Akerlof 1982; Fehr et al. 1998).

## Grotere samenwerkingsverbanden en cultuur

Grotere samenwerkingsverbanden (bijvoorbeeld grote bedrijven) zijn vaak moeilijker te besturen omdat betrokkenen elkaar niet persoonlijk kennen.<sup>12</sup> Maar groepen definiëren en ontwikkelen vaak een cultuur – intersubjectieve waarden en overtuigingen met bijbehorende gedragsregels.<sup>13</sup> We binden ons vrijwillig aan deze sociale waarden en normen omdat we ons verbonden voelen met de groep (Akerlof en Kranton 2010). We willen namelijk graag bij de groep horen als een gewaardeerd, geliefd lid (Ellemers 2017). Van betekenis zijn voor groepen waar we ons verbonden mee voelen is een essentieel deel van onze persoonlijke identiteit en daarmee ons zelfrespect (Ariely 2012). Op die manier worden onze preferenties mede gevormd door onze sociale omgeving.

## Overheid...

Een groot samenwerkingsverband is de staatshuishouding als de gemeenschap van alle burgers die in een land of regio wonen. Doordat mensen gebonden zijn aan dezelfde plaats zijn ze met elkaar verbonden doordat ze elkaar nabij zijn, ook al kennen ze elkaar niet persoonlijk. Het gaat hier om een gemeenschap van een groot aantal belanghebbenden bij dezelfde publieke goederen, zoals veiligheid, een eerlijke inkomensverdeling, gelijke toegang tot basisvoorzieningen als onderwijs en zorg, concurrentie op markten en sociale rust. Het besturen van overheden als het samenwerkingsverband van alle mensen die gebonden zijn aan een bepaalde plaats is buitengewoon complex. Enerzijds moet voorkomen worden dat meelifters en rovers de samenwerking uithollen. Dat vraagt hard optreden (soms met geweld) tegen degenen die de belangen van anderen schaden. Anderzijds moet men voorkomen dat regelgeving te weinig ruimte laat voor burgers om te ondernemen en te innoveren. De meeste burgers moeten zich vrijwillig binden aan het belang van het geheel.

## ... en cultuur

Vrijwillige binding aan gedeelde waarden is essentieel voor het verzoenen van samenwerking en vrijheid (Bowles 2016). Daarom is een nationale identiteit en cultuur die gedeeld wordt door alle burgers die gebonden zijn aan een geografische locatie essentieel voor een effectieve overheidsmacht die haar burgers vrijheid en ruimte laat (zie ook verdiepingsmodule 3 en in het bijzonder Figuur V4). Enerzijds is een gezamenlijk wijgevoel – ieders belang telt mee en niemand is een instrument voor anderen – essentieel als cultureel fundament voor een inclusieve overheid; deze gezamenlijke identiteit wordt geactiveerd door verhalen, symbolen en doelen die mensen die op dezelfde plaats wonen met elkaar verbinden. Anderzijds zorgt een inclusieve overheid er voor dat elke

---

12 Voor de rol van leiderschap bij het bevorderen van samenwerking binnen grote groepen, zie hoofdstuk 3.

13 Groepen zijn niet alleen meer gebaseerd op eenvoudig observeerbare kenmerken zoals ras, bloedbanden of afkomst maar ook op basis van de gedeelde intersubjectieve werkelijkheid van overtuigingen en waarden (Harari 2010).

burger er op kan vertrouwen dat zijn belangen geborgd zijn, ook al behoort hij tot een minderheidsgroep. Iedereen moet er op kunnen vertrouwen dat hij niet beroofd kan worden of dat anderen solidair zijn als hij getroffen wordt door tegenslag. Dat vertrouwen in de overheid activeert bij de burger het burgerschapsmotief in plaats van het ik-motief of het wij-zij motief. Zo resulteert het gedeelde vertrouwen in (indirecte) positieve wederkerigheid in samenwerking tussen degenen die op dezelfde locatie wonen.

### **Internationale samenwerking en gedeelde waarden**

Gedeelde waarden zijn ook van belang voor internationale samenwerking, bijvoorbeeld internationale handel. Het belang van een gedeelde morele basis neemt toe met de complexiteit van deze handel, bijvoorbeeld op de terreinen van consumentenbescherming, intellectueel eigendom, dierenwelzijn, duurzaamheid en sociale bescherming. Het verzoenen van de spanning tussen nationale beleidsvrijheid enerzijds en internationale samenwerking anderzijds vraagt om een gedeelde identiteit gebaseerd op gedeelde waarden.

### **Vrijwillige binding en nationale soevereiniteit**

Dit inzicht is nauw gerelateerd aan het befaamde trilemma van Dani Rodrik (Rodrik 2000) tussen globalisering (d.w.z. internationale samenwerking), democratie (d.w.z. volkssoevereiniteit) en de natiestaat (een wij-identiteit op het niveau van landen): maar twee van deze drie doelen kunnen tegelijkertijd worden gerealiseerd. Voor elke soort samenwerking bestaat een optimale afstand tussen mensen: enerzijds genoeg verscheidenheid om verschillen te kunnen uitruilen maar anderzijds voldoende overeenstemming over de waarden en normen die samenwerking reguleren en alle belangen borgen. De reikwijdte van gezamenlijke waarden en identiteit bepaalt zo het bereik voor internationale handel en samenwerking (Bovenberg 2017). Zonder gezamenlijke waarden gebaseerd op vertrouwen in wederkerigheid kan internationale samenwerking alleen afgedwongen worden door grote, machtige landen of imperia die kleinere landen hun soevereiniteit ontnemen en hun wil opleggen.

## Verdiepingsmodule 10. Uitdagingen voor leiderschap

### Balans tussen belangen

Een belangrijke uitdaging voor leiderschap is het vinden van een juiste balans tussen verschillende waarden en belangen. Op korte termijn bestaat er vaak een conflict tussen verschillende belangen maar op de wat langere termijn lopen belangen meer parallel. Dat komt vanwege de strategische effecten op het gedrag van degenen wiens belang onvoldoende is gediend. Deze belanghebbenden kunnen zich terugtrekken. Anderen lijden dan ook schade omdat de meerwaarde van samenwerking ( $1+1=3$ ) niet tot stand komt. Daarmee is het in hun welbegrepen belang om rekening te houden met zwakke belangen.

### Afruilen

Een goede balans zal vaak met vallen en opstaan moeten worden ontdekt. Een belangrijke korte-termijn afruil is die tussen flexibiliteit en innovatie enerzijds en stabiliteit en geborgenheid anderzijds. Een andere is die tussen de belangen van degenen buiten de groep en het groepsbelang. We bezien eerst de gevaren van het te ver voorop lopen bij systeem 1 van de groep. Daarna gaan we in op het omgekeerde gevaar: je oren te veel laten hangen naar de groepsinstincten.

### Een te grote nadruk op transformatie

Als het leiderschap te ver voorop loopt, bestaat het gevaar dat dit het vertrouwen van de groep verliest. Het leiderschap kan denken de waarheid in pacht te hebben. Er dreigen dan tunnelvisies waardoor het belang wordt onderschat van de sociale normen die in het verleden zijn opgebouwd. Anderen ruimte geven kan onvoldoende duidelijkheid geven voor degenen die behoefte hebben aan richting en stabiele regels. Ook kan leiderschap bewust of onbewust de eigen belangen dienen of die van een beperkt deelbelang (Ariely 2012). Mede daardoor is men niet onafhankelijk en dreigt vriendjespolitiek.

### Een te grote nadruk op stabiliteit

Het leiderschap kan zich ook te veel aanpassen aan wat de groep wil, bijvoorbeeld vanwege het verlangen gewaardeerd te worden door de groep of door zich te zeer te identificeren met het verleden van de groep. Het gevaar dreigt dan dat de groep zich onvoldoende aanpast aan nieuwe omstandigheden. Door zich te veel te identificeren met het nauwe, korte-termijn groepsbelang is leiderschap ook ineffectief in het vergroten van samenwerking met andere groepen. Een ander gevaar is groepsdwang waardoor het individuele belang geofferd wordt voor het groepsbelang.

## Verdiepingsmodule 11. De waarde van fiduciair geld en de EMU

Een voorbeeld van de scheppingskracht van gedeeld vertrouwen in gedeelde waarden is fiduciair geld dat wordt uitgegeven door de overheid. Fiduciair geld is een schuldbewijs dat iedereen binnen het samenwerkingsverband van de economie als geheel vertrouwt. De debiteur die door iedereen vertrouwd wordt is de staat als het samenwerkingsverband van alle burgers.

De staat verwerft het vertrouwen van haar burgers door de waarde van de munt stabiel te houden. De monetaire autoriteiten misbruiken hun privilege om geld te drukken dus niet om hun eigen belang of dat van een bepaalde deelgroep te dienen ten koste van anderen. In plaats daarvan binden ze zich aan de waarde van simultane belangenbehartiging door de waarde van de munt stabiel te houden. Zolang de bevolking voldoende vertrouwen heeft in de belofte van de monetaire bestuurders om zich aan de ethische waarde van simultane belangenbehartiging te binden zullen ze het geld dat de overheid uitgeeft gebruiken als ruilmiddel. Door het gedeelde vertrouwen in de staat (en de waarden waar zij voor staat) kunnen burgers met elkaar samenwerken zonder in natura te hoeven uitruilen. Dit vertrouwen in het leiderschap van de monetaire autoriteiten zet de groeikracht vrij van de economie als samenwerkingsverband tussen vele mensen (SIEO 2019b). We hoeven alleen maar te kijken naar landen met hyperinflatie om te zien wat de gevolgen zijn voor het groeivermogen als de overheid zich niet kan binden aan de waarde van simultane belangenbehartiging en haar monetaire privilege misbruikt om bepaalde individuen of groepen te bevoordelen ten koste van anderen.

De Economische en Monetaire Unie (EMU) is een illustratie van de wederzijdse relatie tussen de economische onderbouw (van economische samenwerking en de daarbij horende economische unie) en de culturele bovenbouw (van gedeeld vertrouwen en gedeelde waarden en de daarbij horende monetaire unie). De EMU is gebaseerd op de bovenbouw van de intersubjectieve werkelijkheid van het gedeelde vertrouwen in simultane belangenbehartiging van de monetaire autoriteiten. Deze culturele bovenbouw is een voorwaarde voor de onderbouw van een goed functionerende economische unie. Maar de causaliteit kan ook andersom lopen: de onderbouw van de economische samenwerking kan bijdragen aan de ontwikkeling van een gezamenlijke identiteit en verbondenheid. Het wederkerige verband tussen de onderbouw van de economische ontwikkeling en de bovenbouw van al dan niet gedeelde subjectieve waarden en verwachtingen kan leiden tot een opwaartse of neerwaartse spiraal. Hoe dan ook, de gedeelde waarde van simultane belangenbehartiging en het vertrouwen daarin is het fundament waarop het vertrouwen van burgers in de Europese monetaire autoriteiten uiteindelijk is gebaseerd. Angela Merkel doorgrondde dat toen ze stelde: 'Die wichtigste Wahrung .....[ist] das Vertrauen'<sup>14</sup>

---

14 Merkel 2015: 'Die Lage ist extrem schwierig. (...) Auch deshalb, weil auch die wichtigste Wahrung verloren gegangen ist: Das ist das Vertrauen und das ist die Verlasslichkeit'.

## Verdiepingsmodule 12. [Re]Value

[Re]Value is de naam van een *programma* voor organisaties die waardenbewust leiderschap willen ontwikkelen om de samenwerking en intrinsieke motivatie van sleutelpersoneel verder te verbeteren. Het initiatief hoort bij de leerstoel, maar het dienstenaanbod valt onder het Erasmus Institute for Business Economics (EIBE BV). Met onder meer [Re]Value werkt EIBE aan het 'hart' van de moderne Rotterdamse bedrijfseconoom: ethiek, drijfveren en leiderschap.

[Re]Value wordt op dit moment getest in een pilot met bedrijven in de groep van investeringsmaatschappij AndersInvest uit Maarsbergen.

### Hypothese en aanpak

[Re]Value wordt ontwikkeld op grond van de observatie dat een bedrijf een samenwerkingsverband is van mensen en organisaties en dat deze samenwerking over de afdelings- en bedrijfsgrenzen heen steeds vaker een kerncompetentie wordt in bedrijfstakken waar de ontwikkelingen snel gaan en waar reputatie, know-how en creativiteit centraal staan.

Onze hypothese hierbij is dat daadwerkelijke verandering meer vereist dan toerusting door onderwijs. Werknemers hebben de steun en ruimte nodig van de bedrijfsleiding en een positieve teamervaring waarbij in de praktijk van het eigen bedrijf een verschil gemaakt wordt. In de pilot testen we of de combinatie van onderwijs, een groepsopdracht over afdelingsgrenzen heen en executive coaching tot merkbaar betere resultaten leidt:

- In een driedelige klassikale collegereeks zijn geselecteerde teams per bedrijf (high potentials en leidinggevenden) aan de slag gegaan met de drie onderzoeksvelden van de leerstoel: 'relationele economie', 'waarden,' en 'leiderschap.' Hierbij hebben zij deze vertaald naar de eigen persoon, groep en organisatie met behulp van bijbehorende opdrachten.
- Vervolgens is door de deelnemers binnen het bedrijf een verbetertraject georganiseerd over twee of meer afdelingen heen, waarbij ze hun kennis toegepast hebben met collega's binnen het bedrijf.
- De ondernemingsleiding kreeg hierbij middels executive coaching de tijd om meer bewust leiding te geven aan de ontwikkeling van leiderschap bij de deelnemers.

Ten tijde van schrijven is de evaluatie begonnen. Op basis hiervan wordt bepaald hoe het programma volgend jaar aan te bieden.









**Lans Bovenberg** is sinds 1 januari 2019 hoogleraar Relational Economics, Values and Leadership aan Erasmus School of Economics. Hij onderzoekt hoe inzichten uit menswetenschappen zoals de geesteswetenschappen, psychologie, biologie en sociale wetenschappen kunnen worden benut in economische gedragsmodellen. Verder doet hij onderzoek naar de wederkerige relaties tussen waarden en andere aspecten van cultuur enerzijds en het bestuur van bedrijven en andere samenwerkingsverbanden anderzijds. Samen met het Erasmus Center for Relational Economics, Values en Leadership ontwikkelt Bovenberg het [Re]Value programma waarmee bedrijven en andere organisaties hun cultuur meer kunnen richten op samenwerking, vertrouwen en wederkerigheid. [Re]Value combineert inspiratie en de diagnostiek van waarden met het coachen van leidinggevendenden en teams. Bovenberg studeerde econometrie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Bovenberg promoveerde aan de University of California, Berkeley en werd vervolgens beleidsmedewerker bij het Internationaal Monetair Fonds in Washington DC. Daarna keerde hij terug naar Nederland en werkte bij het ministerie van Economische Zaken. Tussen 1990 en 2002 was hij als deeltijdhoogleraar verbonden aan de Erasmus Universiteit. Vanaf 1992 werkte hij ook aan Tilburg University waar hij in 1998 werd benoemd tot hoogleraar. Tussen 1995 en 1998 was hij onderdirecteur van het Centraal Planbureau.

In 2003 won Bovenberg de Spinozapremie voor zijn onderzoek naar milieueffingen. Met het prijzengeld richtte hij samen met Theo Nijman Netspar op, een kennisnetwerk op het terrein van pensioenen en vergrijzing.

Bovenberg publiceert op verschillende terreinen: openbare financiën, macro-economie en monetaire economie, pensioenen en vergrijzing, milieueconomie, institutionele en financiële economie, arbeidsmarkt, arbeid en zorg, gezondheidszorg, sociale zekerheid alsmede privatisering en marktwerking. Hij combineert zijn deeltijd aanstelling in Rotterdam nu met een hoogleraarschap algemene economie aan Tilburg University.

Op 1 januari 2016 werd Lans Bovenberg in Tilburg benoemd op de F.J.D Goldschmeding-leerstoel gericht op de vernieuwing van het economieonderwijs. Samen met de Goldschmeding Foundation en de Stichting Innovatie Economie Onderwijs (SIEO) zoekt hij naar manieren om economie in het middelbaar onderwijs te onderwijzen op basis van recente wetenschappelijke inzichten over het belang van samenwerken, vertrouwen en wederkerigheid.

**Erasmus University Rotterdam**  
**Erasmus School of Economics**

Burgemeester Oudlaan 50  
3062 PA Rotterdam

Postbus 1738  
3000 DR Rotterdam