


 DOOR ARNICK BOONS

Verandering is nodig, maar hoe?

Nu de recessie niet langer onbeheersbaar lijkt, komen de volgende vraagstukken al weer op de agenda. Mondiale vraagstukken die er al lang liggen, maar even onder de media-opervlakte werden geparkeerd. De vraag is of we wel de inzichten hebben om erover na te denken.

Een veelgehoorde inleiding op een mening, artikel of boek, op een nieuw management-paradigma of een kritische analyse is de opmerking dat we in turbulente tijden leven. Ontegenzeggelijk is dat waar. Maar het tempo en de amplitude ervan zijn relatief. Op buitenstaanders komen de ontwikkelingen in een bepaalde professe wellicht als zeer dynamisch over, terwijl de professionals zelf niet kunnen wachten op de volgende stap. Veranderingen zijn immers vaak het gevolg van bewust zoeken door sommigen en verbaasd vinden door anderen (wat wetenschappers serendipiteit noemen) en er vervolgens naar handelen. Zoals de bekende Amerikaanse kunstenaar Andy Warhol het zei: "They always say time changes things, but you actually have to change them yourself."

Het probleem van de dynamiek schuilt in de verschillende snelheden waarin de wereld opereert. Niet iedereen kan jouw tempo aan. Daarbij komt dat informatietechnologie de wereld binnen het bereik van vrijwel iedereen heeft gebracht, zodat de veranderingen als een tsunami over ons heen razen. Vandaar de schijnbare paradox: Change is a constant.¹

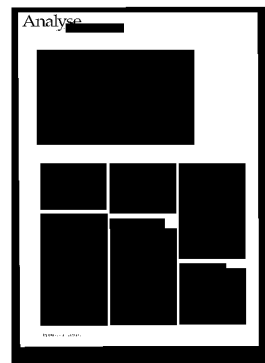
THINGS DO NOT CHANGE; WE CHANGE

De complexiteit van 'verandering' is enorm, zeker vanuit het oogpunt van beheersing en sturing, en dat is onderneemen toch in feite: controlled change. Laten we het eens reduceren door middel van een metafoor: het schaakspel. Er zijn maar twee spelers (actors), het speelveld is klein en voor beiden volledig transparant, de spelregels zijn vooraf bekend en veranderen niet tijdens het spel, de gedragmogelijkheden zijn voorgeschreven en beperkt. Je zou zeggen dat de spelmogelijkheden zo overzichtelijk zijn dat degene die de toss wint in feite de winnaar van het spel is. Er zijn immers geen echte onzekerheden, alleen complexiteit. Toch hebben de meest indrukwekkende computers de grootste moeite om te winnen van elkaar of van een schaakmeester. In de echte wereld gaan de ideale omstandigheden of voorwaarden van het schaakspel niet op en komen er echte onzekerheden voor. Daardoor worden we wel eens overvallen door de gedachte dat verandering een veelkoppig monster is met een eigen wil. Maar schieten we met deze gedachte iets op? Op het eerste gezicht misschien niet, want als de complexiteit van de wereld en het leven ons ver boven het hoofd groeit, is de vaststelling dat het allemaal klein begonnen is niet zo spannend. Toch ligt er een sprankje hoop in het uitgangspunt dat we, als we met een voldoende groot aantal mensen iets echt willen, ook verandering in gang kunnen zetten ("Yes, we can...").

WILLEN WE HET WEL?

De vraag is of dat lukt. In de politieke geschiedenis van de westerse wereld hebben we de afgelopen twee eeuwen een bijna natuurlijke rivaliteit gezien op dit punt: de collectivisten van links versus de verdedigers van de individuele vrijheid. De democratische besluitvorming brengt het schaakspel in kaart en stelt grenzen aan de bewegingsruimte. In de jaren tachtig zagen we dat de verdedigers van de individuele vrijheid de discussie langzamerhand naar zich toe getrokken hebben. Zelfs 'links' is marktgeoriënteerd gaan denken. In economische zin heeft dit ook zijn vruchten afgeworpen: tussen de val van de Berlijnse muur in 1989 en '9/11' in 2001 heeft de wereld een ongekennde economische opleving gezien. Daarna is het zicht op de echte problemen gekomen. Voedseltekorten, droogte, grondstofgebrek, energieschaarste, recessie, crises op de financiële en vastgoedmarkten zijn als topjes van de ijsbergen in beeld gekomen. Zaken die alleen mondiaal aangepakt kunnen worden, en die overtuiging is ook langzamerhand gegroeid. De collectivisten zijn weer aan de winnende hand.

Maar de overtuiging van engagement zit volgens mij bij velen dieper. Dat wil zeggen, niet alleen in de zin van een defensieve behoefte aan een overheid die nieuwe



regels formuleert waarbinnen we vervolgens weer onbekommerd onze eigen belangen kunnen najagen, maar ook in offensieve zin: niet alleen regels naleven, maar proactief willen bijdragen aan een betere wereld.

De vraag is of we nog weten hoe dat moet. Wat is de diepere houding die schuilt achter duurzaam ondernemen of corporate social responsibility? Zijn we er met een scorecard van politiek correcte indicatoren? Wat is precies de verbindende gedachte achter people, planet, profit? Die vraag is moeilijker en fundamenteeler. Vooral in een tijd waarin het postmoderne denken elk houvast schijnt te hebben uitgehold en als nieuwe jazz elke melodie heeft verbannen.

In die stemming en vanuit die vraagstelling heb ik de veelbejubeldeencycliek *Caritas in veritate* (Liefde in waarheid) van paus Benedictus XVI gelezen en herlezen. Deze socialeencycliek gaat in het bijzonder over de vraagstukken die samenhangen met een globaliserende wereld en de houding die daarin van personen, overheden en bedrijven wordt verwacht. Vanuit de gedachte dat de steeds meer geglobaliseerde samenleving ons tot burens maakt, maar niet tot broeders

en zusters, komt de paus met antwoorden die juist het tegenovergestelde zijn van de CSR-retoriek: veel diepgang en samenhang, maar weinig voorbeelden van kortstondige lippen dienst. Als u tijd hebt: zeer lezenswaardig! ■

* Naar Heraclitus (540 – 480 v. Chr.)

‘Niet alleen regels naleven, maar proactief willen bijdragen aan een betere wereld’

PROF. DR. A.N.A.M. BOONS RA is hoogleraar financieel management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit en directeur van de faculteit Economie & Management van de Hogeschool Utrecht

