

# Inhoud

Proloog	9
1 'Als de feiten veranderen, verander ik van gedachten. En wat doet u?'	15
<i>Aandeelhouderswaarde als achterhaald idee</i>	
2 Een nieuw kapitalisme in de praktijk	39
<i>Welkom bij het belangrijkste gesprek van deze tijd</i>	
3 Businesscase voor een nieuw kapitalisme	57
<i>Risico's beperken, vraag vergroten, kosten besparen</i>	
4 Diepgewortelde gemeenschappelijke waarden	93
<i>Het doel van een bedrijf op zijn kop zetten</i>	
5 Financiën herstructureren	131
<i>Oog voor de lange termijn</i>	
6 Tussen twee vuren	173
<i>Leren samenwerken</i>	
7 Beschermen wat ons rijk en vrij heeft gemaakt	211
<i>Markten, politiek en de toekomst van het kapitalistische systeem</i>	
8 Losse steentjes in een lawine van veranderingen	261
<i>Je eigen weg vinden in een veranderende wereld</i>	
Dankwoord	279
Over de auteur	283
Noten	285
Register	333

# Proloog

Ik ben in Groot-Brittannië opgegroeid. Die ervaring heeft (ten minste) twee blijvende sporen nagelaten. Het eerste is een grote en blijvende liefde voor bomen. We hadden een tumultueus gezinsleven en ik bracht veel van mijn tienerjaren liggend op een dikke lage tak van een enorme rode beuk door, beurtelings lezend en tussen de takken door naar boven kijkend. De beuk was tientallen meters hoog – minstens zo hoog als het Engelse landhuis van drie verdiepingen waar hij naast stond – en de zon viel in groene, blauwe en gouden tinten door de bladeren. Het rook er naar gemaaid gras, fris zonlicht en tweehonderd jaar oude bomen. Ik voelde me veilig en geborgen en verbonden met iets wat oneindig veel groter was dan ik.

Het tweede spoor is een beroepsmatige fascinatie met verandering. Mijn eerste baan na mijn afstuderen kreeg ik bij een groot consultancybureau dat fabrieken in Noord-Engeland hielp sluiten. Ik heb maandenlang gewerkt met bedrijven waarvan de fundamenten honderden jaren oud waren en die ooit de wereld domineerden, maar die nu niet in staat bleken buitenlandse concurrentie het hoofd te bieden – met alle gevolgen van dien.

Jarenlang hield ik die twee kanten van mezelf zoveel mogelijk gescheiden. Mijn carrière was gebaseerd op het verkrijgen van inzicht in de vraag waarom ontkenning zo aantrekkelijk is en verandering zo moeilijk. Dat was een mooi leven. Ik werd hoogleraar aan MIT en een soort deskundige op het gebied van technologiestrategie en organisatieverandering en werkte met organisaties in alle soorten en maten die probeerden zichzelf te transformeren. Mijn vakanties bracht ik in de bergen door, waar ik trektochten maakte en zag hoe de esdoorns van kleur veranderden en de espenbladeren dansten in de wind.

Maar ik bewaarde mijn werk en mijn passie in verschillende compartimenten. Werk was lucratief en leuk en vaak ontzettend

interessant, maar het was iets wat ik deed voordat ik terugkeerde naar het echte leven. Het echte leven was knuffelen op de bank met onze zoon. Het echte leven was samen op een deken onder de bomen liggen en hem wegwijs maken in de wereld waar ik van hield. Ik ging ervan uit dat de bomen onsterfelijk waren: een levensstroom die zichzelf voortdurend vernieuwde en die al miljoenen jaren bestond en nog miljoenen jaren zou blijven bestaan.

Totdat mijn broer – freelance milieujournalist en auteur van *The Book of Barely Imagined Beings*, een prachtig boek over wezens waarvan je zou denken dat ze niet kunnen bestaan, maar die er toch zijn, en *A New Map of Wonders*, een ingewikkelde meditatie over de fysica van de mens – me overhaalde om me te verdiepen in de wetenschap achter klimaatverandering. Ik vermoed nu dat hij probeerde me de ogen te openen voor de gevolgen van mijn baan. Zo ja, dan is hij daarin geslaagd.

De bomen blijken niet onsterfelijk te zijn. Als er niets aan klimaatverandering gedaan wordt, heeft dat grote gevolgen, maar een daarvan zal de dood van miljoenen bomen zijn. De baobabs in Zuidelijk Afrika, die behoren tot de oudste bomen ter wereld, zijn stervende. Dat geldt ook voor de ceders in Libanon. In het westen van de VS sterven de bossen sneller dan dat ze groeien. De vanzelfsprekendheid waarop mijn leven gebaseerd was – dat de rijzige boomstammen en de zoete geur van bladeren er altijd zouden zijn – bleek geen onomstotelijk gegeven, maar iets waarvoor gevochten moet worden. Mijn comfortabele leventje was een van de oorzaken waardoor de bossen in gevaar verkeerden.

En het ging om meer dan alleen de bomen. Klimaatverandering bedreigde niet alleen de toekomst van mijn eigen kind, maar ook die van andere kinderen. En dat geldt eveneens voor de alomtegenwoordige ongelijkheid en de tijdgeest van haat, polarisering en wantrouwen. Ik ben tot de conclusie gekomen dat onze eenduidige focus op winst tegen elke prijs de toekomst van de planeet en al het leven op die planeet in gevaar brengt.

Het scheelde niet veel of ik had mijn baan opgezegd. Lesgeven aan MBA-studenten, wetenschappelijke artikelen schrijven en bedrijven vertellen hoe ze nóg meer geld konden verdienen leek me irrelevant.

Ik wilde iets *doen*. Maar wat dan? Het duurde een paar jaar voor ik erachter kwam dat ik al op het juiste moment op de juiste plek zat. Ik ging samenwerken met mensen die het buitenissige idee hadden dat bedrijven konden helpen de wereld te redden. Sommigen van hen stonden aan het hoofd van miljardenbedrijven, maar de meesten werkten voor veel kleinere ondernemingen of in veel minder verheven posities. Het waren onder andere ambitieuze entrepreneurs, consultants, financieel analisten, hoofden van divisies en inkoopmanagers. Een van hen was ervan overtuigd dat ze haar tapijtenbedrijfje kon gebruiken om banen aan te bieden aan geschoolde immigranten in een van de meest deprimerende stadjes van New England. Verschillende van hen probeerden de klimaatcrisis aan te pakken door bedrijven voor wind- of zonne-energie op te zetten. Een van hen wijdde zich helemaal aan het bevorderen van energiebehoud. Een van hen zette zijn bedrijf ertoe aan om jongeren uit risicogroepen op te leiden en aan te nemen. Iemand anders nam veroordeelde criminelen aan. Weer iemand anders zette zich in voor verbetering van de arbeidsomstandigheden in de fabrieken die haar bedrijf over de hele wereld had. Velen deden hun uiterste best om geld te sluisen naar juist dit soort mensen: leiders in het bedrijfsleven die proberen de grote problemen van deze tijd op te lossen.

Het waren allemaal geschoolde zakenmensen, die zich er sterk van bewust waren dat ze alleen voldoende effect zouden sorteren als ze uitgingen van een en-enfilosofie – een manier om een bloeiend en winstgevend bedrijf op te zetten en tegelijkertijd iets voor de wereld te doen. Ze waren allemaal enthousiast en doelgericht, en ervan overtuigd dat het inzetten van de mogelijkheden van private ondernemingen een krachtig middel was om problemen als klimaatverandering aan te pakken en – mogelijk – aan te zetten tot een bredere systeemverandering.

Ik vond het heerlijk om met hen te werken, en dat vind ik nog steeds. Ze streven ernaar een volledig geïntegreerd leven te leiden en weigeren hun werk af te schermen van hun diepste gevoelde overtuigingen. Ze gaan de strijd aan om ‘echt menselijke organisaties’ op te bouwen, zoals een doelgerichte leider die ik ken het noemde, bedrijven waar mensen met waardigheid en respect worden behan-

deld en net zozeer worden gemotiveerd door een gezamenlijk doel en gedeelde waarden als door het streven naar geld en macht. Ze proberen ervoor te zorgen dat het bedrijfsleven in dienst staat van de gezondheid van de natuurlijke en sociale systemen waarvan we allemaal afhankelijk zijn.

Maar ik maakte me zorgen. Ik was bang dat deze managementaanpak nooit de norm zou worden, dat alleen uitzonderlijke mensen in staat zouden zijn zowel zingeving als winst te genereren. Ik was ervan overtuigd dat het veranderen van de regels de enige manier was om de problemen op lange termijn op te lossen – het reguleren van broeikasuitstoot en andere vormen van vervuiling, zodat bedrijven een sterke prikkel kregen om te doen wat nodig was: het minimumloon verhogen, in onderwijs en gezondheidszorg investeren en instituties opnieuw vormgeven, zodat onze democratieën echt democratisch zouden worden en ons publieke debat zou worden gekenmerkt door wederzijds respect en een gezamenlijke inzet voor het welzijn van iedereen. Ik geloofde niet dat een paar bedrijven met een hoger doel de systeemverandering konden bewerkstelligen die we nodig hadden om dit soort beleid in te voeren. Mijn studenten deelden mijn zorgen – ik gaf in die tijd een college duurzame bedrijfsvoering. Ze hadden twee vragen: kan ik geld verdienen en tegelijkertijd doen wat nodig is? En zo ja, zal dat dan echt verschil maken?

Dit boek is mijn poging om deze vragen te beantwoorden. Het is het resultaat van vijftien jaar onderzoek naar de vraag hoe we een winstgevend, rechtvaardig en duurzaam kapitalisme kunnen ontwikkelen door anders te gaan denken over het doel van bedrijven, hun rol in de samenleving en hun relatie met de overheid en de staat.

Ik wil niet de indruk wekken dat een nieuwe vorm van kapitalisme vinden gemakkelijk of goedkoop zal zijn. Mijn loopbaan heeft me ruimschoots in contact gebracht met ervaringen uit de eerste hand die duidelijk maakten hoe moeilijk het is om dingen op een andere manier te doen. Ik heb jarenlang samengewerkt met General Motors (GM) in de tijd dat dit bedrijf probeerde een antwoord te vinden op het succes van Toyota. Ik heb met Kodak samengewerkt in de tijd dat de traditionele fotografiebranche ten onder ging als gevolg

van de opkomst van de digitale fotografie. Verder heb ik gewerkt met Nokia – dat in zijn hoogtijdagen meer dan de helft van alle mobiele telefoons ter wereld verkocht – op het moment dat Apple de bedrijfstak op zijn kop zette.<sup>1</sup> Het zal niet meevallen om bedrijven overal ter wereld te veranderen. En het zal nog moeilijker zijn om maatschappelijke en politieke systemen te veranderen. Maar het is absoluut mogelijk en als je om je heen kijkt, zie je dat het al gebeurt.

Een paar jaar geleden was ik in Finland, waar ik een *business retreat* begeleidde. Het was de eerste en de laatste keer dat er in mijn agenda zoiets stond als ‘5.00 uur – sauna’. Ik volgde de aanwijzingen en ging naar de sauna, trok al mijn kleren uit en koesterde me in de warmte. ‘En nu,’ instrueerde mijn begeleidster me, ‘is het moment aangebroken om in het meer te springen.’ Ik rende gehoorzaam door de sneeuw (waarbij iedereen braaf zijn blik afwendde; de Finnen zijn heel beleefd als het om dit soort dingen gaat), daalde voorzichtig een metalen trap af en liet me zakken door de opening die in het ijs was gehakt. Even later verscheen mijn gastvrouw boven aan de trap en keek naar beneden. ‘Weet je,’ zei ze, ‘ik geloof dat ik vandaag even oversla.’

Ik werk veel met mensen uit het bedrijfsleven die erover denken om de dingen anders te gaan doen. Ze begrijpen dat dat nodig is. Ze zien zelfs mogelijkheden om het te doen. Maar ze aarzelen. Ze hebben het druk. Ze hebben geen zin om het nu te doen. Soms lijkt het alsof ik nog altijd onder aan die ladder sta en naar boven kijk, in afwachting van anderen die het risico nemen om iets nieuws en misschien wel ongemakkelijks te doen. Maar ik ben hoopvol gestemd. Ik weet in elk geval een paar dingen.

Ten eerste weet ik dat verandering zo voelt. Het is moeilijk – en vaak eenzaam – om de status quo ter discussie te stellen. We moeten niet raar staan te kijken als de mechanismen die jarenlang hebben geleid tot klimaatontkenning nu leiden tot het gevoel dat we er toch niets aan kunnen doen. Zo reageren mensen met macht altijd op het vooruitzicht van verandering.

Ten tweede weet ik dat het kan. We beschikken over de technologie en de middelen om de problemen waar we voor staan op te lossen. Mensen zijn onvoorstelbaar vindingrijk. Als we besluiten

onze instituties te hervormen, een volledig circulaire economie op te zetten en de schade die we toebrengen aan de natuurlijke wereld een halt toe te roepen, dan kunnen we dat. Tijdens de Tweede Wereldoorlog verplaatsten de Russen hun hele economie in nog geen jaar tijd meer dan vijftienhonderd kilometer oostwaarts. Honderd jaar geleden leek het idee dat vrouwen of mensen met een donkere huidskleur net zoveel waard waren als witte mannen nog absurd. Deze strijd is nog niet gestreden, maar het is wel duidelijk dat we die gaan winnen.

Ten slotte ben ik ervan overtuigd dat we een geheim wapen hebben. Ik heb twintig jaar met bedrijven gewerkt die probeerden zichzelf te transformeren. Daardoor heb ik geleerd dat het belangrijk is om de juiste strategie te hebben en dat het cruciaal is om de organisatie opnieuw vorm te geven. Maar ik heb vooral geleerd dat deze voorwaarden weliswaar noodzakelijk waren, maar niet afdoende. De bedrijven die met verandering konden omgaan waren de bedrijven die daar een goede reden voor hadden, die een doel hadden dat verder ging dan alleen maar winst maximaliseren. Mensen die vinden dat hun werk niet alleen betekenis heeft voor henzelf, maar ook voor anderen, kunnen fantastische dingen voor elkaar krijgen, en we hebben nu de mogelijkheid om gezamenlijke doelen op wereldwijde schaal te mobiliseren.

Dat is geen gemakkelijke taak. Soms voelt het inderdaad als een metalen ladder afdalen door een opening die uit dertig centimeter dik ijs is gehakt. Maar het mag dan moeilijk zijn om in het ijskoude water te plonzen, het is ook stimulerend. Iets nieuws doen geeft je het gevoel dat je leeft. Omringd zijn door vrienden en bondgenoten en vechten om de dingen waar je van houdt te beschermen, geeft je een rijk en vaak hoopvol gevoel. Het is de moeite waard om de kou te weerstaan.

Kom, doe mee. We hebben een wereld te redden.

‘Als de feiten veranderen, verander ik van  
gedachten. En wat doet u?’

*Aandeelhouderswaarde als achterhaald idee*

‘Het echte probleem van de mensheid is dit:  
onze emoties komen uit het Stenen Tijdperk;  
onze instituties uit de Middeleeuwen;  
en onze technologie lijkt wel van de goden te komen.’  
– E.O. Wilson

Wat is kapitalisme?

Een van de grootste uitvindingen van de mensheid en de grootste bron van welvaart die de wereld ooit heeft meegemaakt?

Een dreiging die op het punt staat de aarde te vernietigen en de samenleving te destabiliseren?

Of een combinatie van die twee die opnieuw moet worden vormgegeven?

We hebben een systematische manier nodig om deze vragen te bestuderen. Het beste uitgangspunt wordt hierbij gevormd door de drie grote problemen van onze tijd, problemen die met de dag urgenter worden: grootschalige milieuschade, economische ongelijkheid, en de ondergang van instituties.

De wereld staat in brand. Fossiele brandstoffen – de drijvende kracht achter de moderne industrialisatie – doden honderdduizenden mensen en destabiliseren het klimaat op aarde, verzuren de oceanen en doen het niveau van het zeewater stijgen.<sup>1</sup> Een groot deel van de toplaag van de aardbodem is gedegenereerd en de vraag naar zoetwater is groter dan de aanvoer.<sup>2</sup> Als er niets gebeurt, zal de kli-

maatverandering het bruto binnenlands product (BBP) substantieel verlagen, zullen grote kuststeden overstromen en zullen miljoenen mensen gedwongen worden om op zoek naar voedsel te migreren.<sup>3</sup> Insectenpopulaties gaan ten onder en niemand weet waarom, of wat de gevolgen daarvan zullen zijn.<sup>4</sup> We lopen het risico de bruikbaarheid van de natuurlijke systemen waar we allemaal afhankelijk van zijn te vernietigen.<sup>5</sup>

Welvaart stroomt naar de top. De vijftig rijkste mensen van de wereld bezitten meer dan de vijftig procent armste mensen; meer dan zes miljard mensen leven van niet meer dan zestien dollar per dag.<sup>6</sup> Miljarden mensen hebben geen toegang tot adequaat onderwijs, gezondheidszorg en de kans op een normale baan, terwijl de vooruitgang op het gebied van robotica en kunstmatige intelligentie (*artificial intelligence*, AI) miljoenen mensen werkloos dreigt te maken.<sup>7</sup>

De instituties die van oudsher de markt in evenwicht hielden – gezinnen, plaatselijke gemeenschappen, de grote godsdienstige tradities, de overheid en zelfs ons gezamenlijke gevoel een gemeenschap van mensen te zijn – brokkelen af of worden geminacht. In veel landen heeft de groeiende overtuiging dat er geen garantie is dat onze kinderen beter af zullen zijn dan wijzelf, bijgedragen aan de totstandkoming van gewelddadige golven van anti-minderheids- en anti-immigrantensentimenten die dreigen regeringen overal ter wereld te destabiliseren. Overal staan dit soort instituties onder druk. Een nieuwe generatie autoritaire populistten profiteert van de giftige mix van woede en vervreemding om haar macht te consolideren.<sup>8</sup>

Je vraagt je misschien af wat deze problemen te maken hebben met kapitalisme. Het BBP wereldwijd is de afgelopen vijftig jaar tussentijdse verviervoudigd, terwijl de bevolking zich heeft verdubbeld. Het gemiddelde BBP per hoofd van de bevolking is nu immers meer dan \$10.000, genoeg om iedereen op onze planeet voedsel, onderdak, elektriciteit en onderwijs te bieden?<sup>9</sup> En zelfs als je vindt dat bedrijven een actieve rol zouden moeten spelen bij pogingen om deze problemen op te lossen, lijkt het op het eerste gezicht dan toch geen onwaarschijnlijk idee? In de meeste directiekamers en in de klaslokalen van managementopleidingen is de eerste missie van een bedrijf het maximaliseren van de winst. Dit wordt als een vanzelfsprekendheid

gezien. Veel managers raken er zo van overtuigd dat het nastreven van ieder ander doel het risico met zich meebrengt dat ze niet alleen de plicht verzuimen die voortvloeit uit hun vertrouwensfunctie, maar ook dat ze hun baan verliezen. Ze zien zaken als klimaatverandering, sociale ongelijkheid en de afkalving van instituties als niet in de prijs doorberekende kosten, die je maar beter kunt overlaten aan overheid en burgers. Als gevolg daarvan hebben we een systeem ontwikkeld waarin veel bedrijven van over de hele wereld denken dat het hun morele plicht is om niets voor het algemeen belang te doen.

Maar deze instelling is aan het veranderen, en snel. Ten dele omdat millennials de bedrijven waar ze voor werken onder druk zetten om duurzaamheid en inclusie te omarmen. Toen ik het MBA-college gaf dat later uitmondde in ‘Kapitalisme heruitvinden’, waren er achtentwintig studenten die het volgden, nu zijn dat er bijna driehonderd, iets minder dan een derde van het Harvard Business School-college. Duizenden bedrijven zetten zich in voor een doel dat verder gaat dan alleen winst maken, en bijna een derde van de financiële activa ter wereld wordt nu beheerd volgens een of ander duurzaamheids-criterium. Zelfs bedrijven uit de hoogste regionen beginnen erop aan te dringen dat dingen moeten veranderen. In januari 2018, bijvoorbeeld, stuurde Larry Fink, de CEO van BlackRock, de grootste beheerder van financiële activa ter wereld, een brief aan de CEO’s van alle bedrijven die hij in zijn portefeuille had waarin het volgende stond: ‘De samenleving eist dat zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde bedrijven een maatschappelijk doel dienen. Om op lange termijn te floreren moeten bedrijven niet alleen financiële prestaties leveren, maar ook laten zien dat ze een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij. Bedrijven moeten iets opleveren voor al hun stakeholders, inclusief aandeelhouders, werknemers, klanten en de gemeenschappen waarbinnen ze opereren.’<sup>10</sup>

BlackRock heeft bijna \$7 biljoen aan vermogen in beheer, waarmee het een van de grootste aandeelhouders van alle belangrijke beursgenoteerde bedrijven ter wereld is. Het bezit 4,6 procent van Exxon, 4,3 procent van Apple en bijna 7 procent van de aandelen van JPMorgan Chase, de op een na grootste bank ter wereld.<sup>11</sup> Als Fink zegt dat ‘bedrijven een maatschappelijk doel moeten dienen’