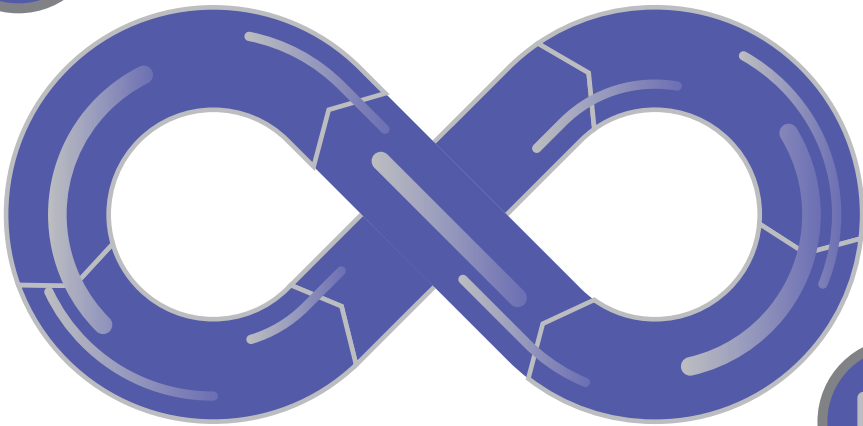
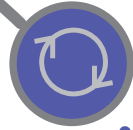




GEERT JANSSENS

EEUWIG

Waarom het verleden
ook uw toekomst is



ONDERNEMEN

Lannoo
Campus

D/2026/45/263 – ISBN 978 90 299 6437 2 – NUR 800

VORMGEVING OMSLAG

Margo Togni

VORMGEVING BINNENWERK

Keppie & Keppie

© Geert Janssens & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2026.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediadivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

Eeuwig ondernemen is een uitgave van
LannooCampus en Etion.

Etion[®]

INHOUD

Inleiding	9
1 Eeuwig ondernemen: leven met onzekerheid	13
Geschiedenis als spiegel	13
Ondernemerschap, orde en kwetsbaarheid	14
Vooruitgang, vrede en kwetsbaarheid	15
Eeuwig ondernemen: omgaan met onzekerheid	15
Succes, macht en verlies van controle	18
Timing, toevallige ontmoetingen en geluk	19
Van ondernemingen naar geschiedenis	20
2 De jaren 1920: echo van fragiele vrede	23
De spiegel van de 'roaring twenties'	24
Versailles en de ontgoochelde Keynes	25
Trotski, Stalin en de schaduw van revolutie	28
Mussolini, sirenenzang van orde en zwakte van de Volkenbond	29
België en Nederland: twee paden, één vraagstuk	31
Jazz, flappers en angst voor verval	33
Hoe de geschiedenis (niet) rijmt	35
3 Keynes versus Friedman: eeuw van de slinger	37
Inflatie, crisis en de staat	37
Keynesiaanse geboorte macro-economie	38
Ondermijning keynesiaanse logica	40
Friedman en het monetarisme	42
Slingeren tussen Keynes en Friedman	43
Zeepbellenerosie	44

4	Economie lijkt simpel	49
	Slogans en een gevaarlijke obsessie	49
	De boekhoudkundige waarheid	50
	Een klokvaste identiteit	53
	Barstende bubbels	55
	Kleine open economieën als België en Nederland	57
5	Van mercantilisme tot mondiaal onevenwicht	61
	Rijkdom als overschot	61
	Radicaal ander denkkader	63
	Pragmatische pendelbeweging	66
6	Productiviteit is bijna alles	75
	Productiviteit is bijna alles	75
	Welvaart en welzijn	77
	Daling arbeidstijd	78
	Maatschappelijke onvrede	80
	België en Nederland	85
	Werkelijke of ervaren ongelijkheid	87
7	Waarde organiseren, verdelen en legitimeren	93
	Nieuwe vorm van kwetsbaarheid	94
	Sociale verantwoordelijkheid	95
	Puur looninkomen maakt kwetsbaar	98
	De participatiereflex	101
	Eenvoudige verklaringen	104
8	De autoritaire reflex	107
	Cognitieve verlichting	107
	Morele helderheid via vijandbeelden	109
	Als zij maar méér verliezen	111
	Erkenning zonder verantwoordelijkheid	113
	Samenwerking of afgunst	114
	Leervermogen is cruciaal	116

9	Rechtvaardigheid, perceptie en legitimiteit	119
	De sluier van John Rawls	119
	Blijvende mentale kaart	121
	Ruimte voor complotdenken	123
	Consumptie als verdovend middel	125
10	Europa: quo vadis?	129
	Strategische taal	129
	Waar is de richting vooraf?	131
	Moreel helder en dan...	132
	De rol van commentator	135
	Hoe het gelijk te realiseren	138
	Explosief patroon	139
11	Waarom we doen wat we doen	141
	Onzekerheid, verlangen en identiteit	141
	Geestelijke reflex	144
	Blind op de muur af	146
	Botsende denkstijlen	148
12	Besturen onder onzekerheid	151
	De wereld draait wel door	153
	België, Nederland en Duitsland	156
	Publieke instituties zwak in bijsturen	159
	Zeven principes voor besturen onder onzekerheid	160
	Checklist: blijft je organisatie leren als het rustig wordt?	162
	Slotakkoord	165
	De macro-economische identiteit in cijfers	167
	Eindnoten	171
	Referenties	179
	Dankwoord	191

INLEIDING

Ondernemerschap is een manier van werken van mensen en organisaties die handelen en beslissingen nemen zonder dat zij beschikken over volledige informatie, met weerstand tegen groepsdenken en het vermogen om fouten te corrigeren. In dit boek vat ik ondernemen breder op: als handelen in onzekerheid en het nemen van verantwoordelijkheid voor keuzes waarvan de gevolgen pas later zichtbaar worden. In die zin geven bedrijfsleiders, beleidsmakers, bestuurders, instellingen en burgers mede richting aan een samenleving in verandering. Mijn uitgangspunt is de eenvoudige vaststelling dat wat op kleine schaal fout loopt, op grote schaal zelden anders loopt. Bedrijven leren omgaan met grenzen, tegenslagen en het feit dat niet alles maakbaar is. Ze maken fouten, betalen daarvoor, en passen zich aan of verdwijnen. Die ervaringen zijn een vertrekpunt, omdat mensen in organisaties telkens opnieuw dezelfde denkfouten maken, ongeacht de schaal waarop ze handelen.

De geschiedenis laat zien hoe samenlevingen, net als ondernemingen, dezelfde patronen blijven herhalen. Mensen verwarren de korte termijn met duurzaamheid, normaliseren uitzonderingen en onderschatten risico's omdat ze lang onzichtbaar blijven. Wie die patronen herkent, kijkt anders naar actuele discussies: je voelt je misschien minder verontwaardigd en bent alert. In dit boek ben ik dan ook niet op zoek naar snelle oplossingen. In het hiernavolgende vind je een poging om te begrijpen waarom verandering zo moeilijk is, en waarom goedbedoelde ingrepen vaak anders uitpakken dan verwacht. Dat vraagt geen instemming, maar aandacht. Begrijpen is hier geen goedkeuren en kritiek geen moreel oordeel. Laat dus tijdens het lezen enkele reflexen los, zoals snel oordelen, schuldigen aanwijzen en intenties verwarren met strategisch denken. Ik raad een manier van kijken aan die minder comfortabel en eerlijker is, zoals nadenken over gevolgen, grenzen en wat pas duidelijk wordt na verloop van tijd.

Wees dus geduldig met deze poging om lessen uit ondernemingen en de geschiedenis samen te brengen, en ze te vertalen naar de vragen waarvoor onze samenleving nu staat. Wie terugkerende fouten herkent, kan betere keuzes maken.

Instituties als infrastructuur van correctie

In dit boek versta ik onder instituties het brede geheel van overheden, internationale organisaties, formele en informele spelregels, en de overlegcultuur, reputatie en professionele normen. De spelregels bepalen de verdeling van risico's en het mogelijk maken van beleidscorrecties via wetten en rechtbanken, eigendomsrechten en contracten, centrale banken en begrotingsregels en sociale zekerheid. Het werk van Joel Mokyr, Nobelprijswinnaar economie 2025, is interessant als achtergrond. Instituties moeten worden ondersteund door een cultuur en een geloof dat de wereld begrijpelijk en verbeterbaar is door wetenschap. Cultuur en instituties versterken elkaar als basis voor groei. Zonder die culturele voedingsbodem blijven instituties 'leeg' of star.¹

Instituties zijn daarom meer dan een decor; ze vormen een collectief *geheugen*. Ze zorgen ervoor dat samenlevingen kunnen leren zonder telkens opnieuw te ontsporen. Als instituties verzwakken, verdwijnen niet alleen regels, maar ook het vermogen om fouten tijdig te erkennen.

Geen momentopnames, maar de volledige film

Eeuwig ondernemen verzet zich tegen de dominantie van momentopnames. Crisissen ontstaan zelden op het moment dat ze zichtbaar worden. Ze zijn het resultaat van lange evoluties, opeengestapelde keuzes en uitgestelde correcties. Dit boek is daarom een pleidooi voor de bereidheid om de volledige film te zien en niet enkel een prangende scène. Je zult zien dat momentopnames misleiden als je de voorbeelden in dit boek leest uit de economische geschiedenis, de recente actualiteit én het rijke Etion-archief, dat intussen meer dan een eeuw omspant. Wie systemen beoordeelt zonder hun ontstaansgeschiedenis en langere evolutie te begrijpen, overschat zijn morele helderheid en onderschat de krachten die samenlevingen sturen.

Eeuwig ondernemen betekent daarom streven naar leervermogen. Houd niet vast aan het (eigen) gelijk, geloof in correctie. Beloof geen zekerheid, organiseer veerkracht. Wees terughoudend met morele verontwaardiging en cynisme en neem de tijd om te komen tot historische discipline, de bereidheid om te begrijpen en dan pas te oordelen. Wie daarin slaagt – als ondernemer, beleidsmaker of samenleving – stelt de geruststelling van het moment wat langer uit en kiest voor de draagkracht van de tijd.

1

EEUWIG ONDERNEMEN: LEVEN MET ONZEKERHEID

Hoe gaan samenlevingen en economische systemen om met onzekerheid en hoe slagen ze erin om zich te corrigeren? Deze macro-economische en institutionele vraag is de leidraad in dit boek. Ondernemingen zijn hierbij een versneld waarnemingspunt. Wat zich decennialang in samenlevingen voltrekt, zie je vaak in geconcentreerde vorm en in een veel korter tijdsbestek in ondernemingen terug. Hoe bruikbaar zijn de ervaringen van ondernemingen in dat opzicht? De viering van het honderdjarig bestaan van Etion² was aanleiding om terug te grijpen naar een uitzonderlijk rijk archief: teksten, analyses en standpunten uit de voorbije eeuw. Wat opvalt bij deze oude documenten is hoe actueel ze klinken. De thema's blijken van gedaante en niet van aard te veranderen.

Geschiedenis als spiegel

Karl Marx en Marc Twain wisten al dat de geschiedenis zich herhaalt.³ Volgens Twain niet precies hetzelfde. Hij zag het als een gedicht waarbij gebeur-

tenissen op elkaar rijmen zoals verzen. Volgens Marx herhaalt de geschiedenis zich eerst als een tragedie en dan als een farce. De farce bestaat erin dat we niet in staat zijn om te leren van onze fouten. Het is sowieso een spiegel. Geschiedenis toont hoe samenlevingen omgaan met onzekerheid, macht, schokken en zelfbedrog. Als je die patronen herkent, kun je beter begrijpen waar risico's zich opbouwen en waarom ontsparingen zelden uit het niets ontstaan. Door de geschiedenis te kennen of te herinneren, kun je veel weten over de toekomst. In dit boek verwijst eeuwig ondernemen naar *het vermogen van systemen om onzekerheid te dragen zonder zichzelf te ondermijnen*. Dit is fundamenteel dan groei of succes.

Ondernemerschap, orde en kwetsbaarheid

De ongeziene welvaartsgroei van het Westen in de voorbije 250 jaar was geen toeval.⁴ Ze berustte op een unieke combinatie: technologische innovatie, betrouwbare eigendomsrechten en een liberale rechtsorde met scheiding der machten.⁵ In die context konden ondernemers tal van risico's nemen zonder het gevaar dat de opbrengst willekeurig werd geconfisqueerd. Dat maakte schaal, innovatie en productiviteitsgroei mogelijk, met uiteindelijk een brede stijging van de levensstandaard. Het is misschien onverwacht, maar precies hier schuilt een eerste waarschuwing. Wat historisch uitzonderlijk is, is ook fragiel.

Het Westen heeft deze combinatie historisch toevallig als eerste ontwikkeld en dat voordeel is niet vanzelfsprekend blijvend. De recente opkomst van China toont dat innovatie ook kan worden gekoppeld aan een staatsgeleide orde, zij het met andere uitdagingen en risico's. Een tweede waarschuwing betreft de illusie van de eigen verdienste. Onze welvaart is in hoofdzaak het resultaat van technologische vooruitgang, niet van harder werken of morele superioriteit. We zijn vandaag de dag vele malen productiever dan onze grootouders, vooral omdat technologie ons daartoe in staat stelt. De echte verdienste ligt, naast het creëren van die welvaart, vooral in het vermogen haar niet te ondermijnen.



Voor ondernemers

Correctiecapaciteit: de meest onderschatte 'kost'

Ondernemers overschatten in goede tijden bijna altijd de rol van eigen verdienste. Dat is menselijk: succes voelt als bekwaamheid, falen als pech. Alleen: omstandigheden zijn nooit decor. Ze zijn medeaandeelhouder. De gevaarlijke bijwerking: je gaat je eigen model veralgemenen. Je zet hoog in, maakt meer schulden, je onderschat fragiliteit, je investeert te weinig in robuustheid en talent omdat je denkt dat je formule vanzelf werkt.

Vooruitgang, vrede en kwetsbaarheid

Een derde waarschuwing raakt de kern van de Europese ervaring. De geschiedenis van Europa is niet fundamenteel anders dan die van andere delen van de wereld. Een reis door Centraal-Azië, bijvoorbeeld door Oezbekistan, toont hoe ook daar de voorbije tweeduizend jaar werd gekenmerkt door voortdurende oorlogen, machtsverschuivingen en interne conflicten. Net zoals Europa zichzelf eeuwenlang heeft verscheurd, zo geldt dat voor andere regio's. De periode van relatieve vrede in Europa en het Westen sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog (WO II) is historisch uitzonderlijk en allerminst vanzelfsprekend. Vrede is broos.⁶ Oorlog loert altijd om de hoek. Dat besef is essentieel om hedendaagse uitdagingen correct te duiden. Het klimaatprobleem, groeiende ongelijkheid, geopolitieke spanningen en het veronachtzamen van mensenrechten zijn geen losstaande dossiers, maar uitingen van diepere structurele spanningen. De geschiedenis biedt ook hier geen simpele oplossingen, maar wel noodzakelijke waarschuwingssignalen.

Eeuwig ondernemen: omgaan met onzekerheid

Tegen de achtergrond van deze waarschuwingssignalen ontstond het centrale begrip van dit boek: *eeuwig ondernemen*. Dat begrip zinspeelt op de opmerkelijke levensduur van sommige ondernemingen en op een fundamentele houding tegenover onzekerheid. Het is een lens om bredere economische en institutionele veerkracht te begrijpen. Ondernemingen die honderd jaar of

langer overleven, doen dat zelden omdat zij consequent de juiste beslissingen nemen. Hun geschiedenis bestaat uit fouten, heroriëntaties en toeval. Wat hen onderscheidt, is hun vermogen om fouten te corrigeren voordat ze fataal worden. Het antwoord op de vraag waarom ze overleven, wordt vaak gezocht in strategie, structuur of leiderschap. *Eeuwig ondernemen* benadert ondernemerschap niet als durf, innovatie of visionair talent, maar als het vermogen om te handelen bij fundamentele onzekerheid, zonder de illusie van volledige controle.

Ondernemers kunnen namelijk omgaan met onzekerheid. Eeuwelingen onderscheiden zich door hoe ze omgaan met wat ze níét weten, doordat zij zich niet laten verlammen door onzekerheid. Ondernemerschap, zo blijkt, is in de eerste plaats de vaardigheid om te handelen als niets zeker is. De econoom Frank Knight maakte begin vorige eeuw een onderscheid dat ook nu nog verrassend actueel is.⁷ Risico, schreef hij, kun je berekenen. Onzekerheid niet. Waar risico's te voorspellen en te verzekeren vallen, blijft onzekerheid zoals onbekende onbekenden, een ondoorgrondelijke constante in het bestaan van ondernemers. Dit verklaart waarom ondernemerschap slecht rijmt met overdreven planning en controle. Die systemen zijn ontworpen om risico's te beheersen, niet om onzekerheid te dragen. Waar risicobeheer discipline vraagt, vergt ondernemerschap vooral oordeel onder onzekerheid: beslissen zonder sluitende berekening, en bijsturen wanneer de werkelijkheid anders blijkt.

Eeuwig ondernemen betekent dus dat ondernemingen zo zijn ingericht dat verkeerde keuzes niet fataal worden. Het is die houding tegenover onzekerheid die bepaalt of ondernemingen hun eigen verleden kunnen overstijgen. Eeuwig ondernemen vraagt daarom een andere houding: de illusie dat je onzekerheid kunt elimineren, vervangen door de zelfbeheersing ermee te blijven werken. Als ondernemer handel je dan zonder zekerheid, met voldoende bescheidenheid om te erkennen dat je ongelijk kunt hebben, en met voldoende institutionele ruimte om bij te sturen als dat nodig is. Met deze combinatie kun je de onderneming toelaten te bewegen zonder deze vast te zetten. Een les die tevoorschijn kwam in heel wat gesprekken met eeuwelingen, ondernemingen die al meer dan honderd jaar weten te overleven.⁸

Kader 1

Frank Knight: ondernemen als leven met onzekerheid

Sommige dingen kun je berekenen. Andere niet. In 1921 maakte de Amerikaanse econoom Frank Knight een onderscheid dat nog steeds verhelderend werkt. Hij wees erop dat risico en onzekerheid fundamenteel verschillen. Risico laat zich berekenen, spreiden en verzekeren. Onzekerheid daarentegen onttrekt zich aan modellen en statistiek. Ze betreft situaties waarin niet alleen de uitkomst onbekend is, maar ook het kader zelf nog in beweging is. Volgens Knight ligt daar de kern van ondernemerschap. Ondernemers worden niet beloond omdat zij risico's nemen die anderen vermijden, maar omdat zij bereid zijn te handelen als berekening tekortschiet. Winst is in die zin geen beloning voor durf, maar voor het dragen van onzekerheid zonder zekerheid op succes.

Wat Knight in abstracte termen beschreef, wordt tastbaar in ondernemingen die een eeuw of langer standhouden. Hun geschiedenis bestaat zelden uit een aaneenschakeling van juiste beslissingen. Ze getuigt eerder van volharding te midden van oorlogen, crisissen en structurele omwentelingen, omdat men leerde omgaan met het onvoorspelbare. In dat licht krijgt Knights inzicht een bredere betekenis. De beloning voor het dragen van onzekerheid is niet noodzakelijk maximale winst, maar het vermogen om te blijven bestaan. Continuïteit wordt zo de stille tegenhanger van winst: minder spectaculair en veel veeleisender. Ze veronderstelt moed om te handelen en discipline om bij te sturen als aannames niet langer kloppen.

Frank Knights onderscheid herinnert ons eraan dat ondernemerschap een houding is tegenover onzekerheid, gedragen door structuren die toelaten om fouten te herstellen. Precies daarin schuilt de link met deugdelijk bestuur: onzekerheid kan alleen worden volgehouden als correctie mogelijk blijft.

Succes, macht en verlies van controle

De geschiedenis van duurzame ondernemingen toont dat ontsporing zelden begint met slechte intenties. Ze begint als tegenspraak verdwijnt en feedback wordt gefilterd. Bepaalde waarschuwingssignalen keren daarbij telkens terug. Ondernemingen falen als ze het vermogen verliezen om op beslissingen terug te komen. Succes verhardt keuzes tot overtuigingen en de ooit voorlopige richting wordt een identiteit. Kritiek wordt dan ervaren als bedreiging en afwijkende signalen als ruis. De organisatie leert niet meer, ze bevestigt zichzelf. Dat is geen individueel falen, maar een cultureel én institutioneel probleem. Cultuur, het informele hart van instituties, speelt daarin een cruciale rol. De ongeschreven regels bepalen wat gezegd mag worden, wie gehoord wordt en welke informatie tot bij de top van de organisatie geraakt. In omgevingen waar slecht nieuws niet circuleert, waar twijfel wordt gelijkgesteld aan gebrek aan loyaliteit en waar fouten vooral worden gesanctioneerd in plaats van gecorrigeerd, verdwijnt ondernemerschap vanzelf. Mensen passen zich aan het dominante verhaal aan, ook als ze beter weten. Wat rest, is schijnzekerheid: de illusie van controle in een systeem dat zijn eigen signalen niet meer herkent.

Hoewel governance een tegengewicht kan vormen, faalt ook dat mechanisme vaak waar het cruciaal wordt. Raden van bestuur worden te gemakkelijk herleid tot controleorganen of juridische waarborgen. In werkelijkheid is hun kernfunctie fundamentele: het institutionaliseren van tegenspraak door te verhinderen dat één perspectief alles domineert. Formele onafhankelijkheid volstaat niet als bestuurders cultureel, emotioneel of vanwege reputatie worden meegezogen in het succesverhaal van de organisatie. Waar governance zijn corrigerende rol verliest, wordt macht zelfbevestigend en verdwijnt leervermogen.



Voor ondernemers

Correctiecapaciteit: de meest onderschatte 'kost'

Eeuwelingen overleven niet doordat ze altijd gelijk hebben, maar doordat ze snel kunnen corrigeren. Dat is niet alleen een 'mindset' maar ook een kwestie van 'ontwerp'. Drie praktische checks:

- Welke strategische keuzes zijn omkeerbaar, en welke niet? Zet bij elke grote keuze expliciet een stopregel en een 'exitpad'.
- Reservecapaciteit: een beetje overschot (voorraad, liquiditeit, capaciteit, tijd van sleutelfiguren) lijkt inefficiënt, maar in turbulente tijden is het een noodzakelijke schokdemper.
- Feedback zonder filter: zorg dat slecht nieuws niet 'eerst netjes wordt gemaakt'. Bewaak dat er minstens één kanaal is dat rechtstreeks tot bij de top komt (klachten, incidenten).

Correctiecapaciteit is wat je niet wegoptimaliseert; je wint marge... tot je de eerste echte schok krijgt.

Timing, toevallige ontmoetingen en geluk

Bij ondernemingen die een eeuw of langer hebben standgehouden valt één ding op: zij verklaren hun overleven zelden vanuit strategie of genialiteit alleen. Hun verhalen gaan over timing, toevallige ontmoetingen, beslissingen die achteraf cruciaal bleken en over momenten waarop het *nét* niet misliep. Geluk speelt onmiskenbaar een rol. Dit geluk verschijnt niet als excuus, wel als context. Ondernemingen die lang overleven maken een expliciet onderscheid tussen beslissen en gelijk krijgen. Het onderzoek bij de eeuweligen bracht in dat verband een aantal interessante principes aan het licht. Procedures, raden en overlegstructuren bestaan om fouten tijdig zichtbaar te maken. Macht wordt begrensd en ingebed in methodiek. Wie beslist, weet dat die beslissing voorlopig is en dat herziening geen nederlaag hoeft te zijn.

Eeuwig ondernemen vraagt daarom geen perfecte maar weerbare structuren: structuren die conflict toelaten zonder destructief te worden; besturen die vragen durven te stellen als alles goed lijkt te gaan; leiders die richting geven zonder hun eigen gelijk te verwarren met waarheid. Het toelaten van verschil maakt leren mogelijk. Enkele veelzeggende vuistregels uit het eeuweligenonderzoek zijn een spiegel voor al wie onderneemt en voor wie in de samenleving verantwoordelijkheid opneemt.