

## Relationele Economie: delen is vermenigvuldigen

*Interview met prof. dr. Lans Bovenberg door Henri Slob en Marco de Bruijn, werkzaam bij het Erasmus Institute for Business Economics.*

Gepubliceerd op: 24-1-2019. ©2019, Erasmus Institute for Business Economics

*Lans Bovenberg heeft sociaal-economische expertise op breed terrein en werd op 1 januari 2019 benoemd tot hoogleraar Relational Economics, Values en Leadership aan de Erasmus School of Economics. Sinds 2015 houdt Bovenberg zich vooral bezig met de ontwikkeling van een nieuwe economische leermethode binnen het voortgezet onderwijs en de onderzoeksvelden belastingen, pensioenen, vergrijzing, milieu-economie en sociale zekerheid. Dit interview met hem gaat over de relationele economie, de waarde daarvan voor de economische wetenschap en zijn plannen voor de vernieuwing van het economieonderwijs.*

---

### Wat is de kern van “Relationele Economie”?

Het gaat om het terugbrengen van het vak Economie zoals het bedoeld was. Economie moet weer een sociale wetenschap worden. ‘Relationeel’ is in feite een overbodige toevoeging, want het woord economie betekent ‘huishoudkunde’ en dit staat voor samenwerken en relaties aangaan. Je kunt dus eigenlijk spreken van een tautologie. Ik denk echter dat de economie de afgelopen decennia een meer individualistische wetenschap is geworden met een focus op individueel belang in plaats van gedeeld belang. Het dominante mensbeeld was dat van de ‘homo economicus’, maar recente wetenschappelijke vindingen tonen aan dat de mens coöperatiever is dan die homo economicus. De toevoeging van ‘relationeel’ voor economie heeft eigenlijk impact op drie dingen, namelijk wetenschap, besturing van organisaties en onderwijs. De kern is in elk geval duidelijk: het maakt economie weer een sociale, lees relationele, wetenschap.

### Wat is de implicatie hiervan voor leiderschapstheorie?

Je gaat proberen een gezamenlijk verhaal te maken, waarom je hier op aarde bent. Je reageert dus niet alleen meer met regels en financiële prikkels. Het gaat om gezamenlijke doelen en het helpt om een samenwerkingsverband beter te besturen. Je probeert gezamenlijke waarden te creëren. Als je wilt dat mensen zich inspinnen voor gezamenlijk doel, moet je ze inspireren. Het is het vormen en gebruiken van gemeenschappelijke normen, en niet alleen financiële prikkels. Dit gaat dus niet om vervanging van andere beheersingsmechanismen, maar om een aanvulling hierop. Er bestaan drie bestuursvormen: dwang (wet), financiële prikkels (concurrentie) en dus ook gemeenschappelijke waarden. Je wilt ook wat betekenen voor de wereld. Veel bedrijven denken tegenwoordig na over hun ‘purpose’; waarvoor zijn we nu op aarde. Dit is niet alleen geld verdienen, maar ook iets betekenen voor de samenleving. Deze samenleving wordt steeds complexer en leiders overzien het niet. Dat heeft tot gevolg dat we meer moeten vertrouwen op vrijwillige binding. Dan bedoel ik dat mensen zich verbinden aan een groter doel. Dit is nodig, want volledige controle van bovenaf is niet meer mogelijk.

### Wat is het belang van waarden en inzicht in drijfveren voor een "Relationele Economie"?

Er is een onderscheid te maken tussen drie soorten waarden. Allereerst zijn er persoonlijke waarden: mensen hebben verschillende drijfveren. Als leider wil je jouw mensen beter leren kennen. Je wilt namelijk dat een bedrijf winst maakt, of eigenlijk waarde genereert voor alle belanghebbenden. Je moet dan ook de verschillen leren kennen, de individuele waarden. Dan kan je namelijk inspelen op en tegemoetkomen aan hun persoonlijke behoeftes. De tweede soort zijn de sociale waarden: kennen, vertrouwen en dienen. Deze zijn altijd belangrijk als je met mensen samenwerkt. Je moet hen leren kennen, je moet hen helpen om vertrouwen op te bouwen en je daagt ze vervolgens uit om iets te betekenen voor iets groter dan henzelf. Dit geldt in het algemeen en iedereen kan het gebruiken bij het opbouwen van relaties. Ten derde zijn er specifieke gezamenlijke waarden voor een organisatie of bedrijf. Waarden die je met elkaar deelt, maar die wat specifiekere zijn dan de sociale waarden. Deze kunnen bijvoorbeeld ontstaan door het verleden, dus wat er is gebeurd met een organisatie, of waar men van droomt. Die waarden worden gevormd door gezamenlijke verhalen. Het is een belangrijke rol van moderne leiders om het gemeenschappelijke verhaal te formuleren om daarmee mensen te inspireren. Als je als bedrijf goed wilt functioneren, moet je aan alle drie de soorten waarden aandacht geven. Dit doe je door het faciliteren van het proces waarin mensen elkaar leren kennen, ook met alle verschillen die er zijn. Ikzelf hecht bijvoorbeeld heel veel waarde aan waarheid en niet direct aan het tot mijn gestelde doel komen. Dit kan tot irritatie leiden bij iemand die juist wel heel doelgericht is. Het helpt dus om van elkaar te begrijpen wat de ander belangrijk vindt en dat je begrijpt waarom die ander op de bewuste manier reageert. Verder gaat het erom dat je in gesprek gaat over welke waarden je deelt. Het helpt als leider om je daarin te verdiepen.

### Je bent je ideeën aan het verspreiden binnen het middelbaar onderwijs. Wat wil je hiermee bereiken?

In het onderwijs is de insteek nog heel erg individualistisch. Als je aan leerlingen vraagt naar de zin van economie dan neigen ze te antwoorden dat het gaat om het bereiken van het optimum voor jezelf. Het gaat echter om relaties, waar kinderen overigens ook al heel veel mee bezig zijn. Mijn drijfveer is dus om ook op de middelbare scholen iets aan relationele economie te doen en om economie leuker te maken voor de leerlingen. Ook wil ik het economieonderwijs dichterbij brengen bij waar de wetenschap op dit moment is. De laatste twintig jaar is er een kentering in de wetenschap gaande, denk aan gedragseconomie en experimentele economie. Hieruit is al duidelijk geworden dat mensen zich anders gedragen dan als een homo economicus, wat bijvoorbeeld betrekking heeft op de speltheorie. In sommige omstandigheden is de homo economicus echter gewoon een geschikt model.

Becker is begonnen met toepassen van economische theorie op al het menselijk gedrag. Ook op bijvoorbeeld criminaliteit, scholing en gezinnen. Economen gingen toen steeds meer nadenken over andere domeinen. Er is daarom veel geëxporteerd naar andere wetenschapsgebieden, maar we moeten nu meer importeren. We moeten dus rijkere modellen gebruiken dan alleen die van de homo economicus. We zullen meer aan modelselectie moeten doen: welk model past het best in de situatie die voorligt? Het gaat

dus niet om het weggooien van homo economicus, maar om het omarmen van een grotere diversiteit. De homo economicus is eigenlijk een te 'autistische' economische actor. Het is tijd om door te schakelen en een verdere ontwikkeling van de wetenschap te realiseren. Het wordt daarmee gecompliceerder, maar dat is ook logisch. Hoe verder je komt, hoe ingewikkelder het wordt. De lastigheid van modelselectie wordt echter onderschat in de economische wetenschap en het onderwijs. Een model moet de werkelijkheid versimpelen en verklaart daarom nooit alles. Daarbij komt dat ieder model bepaalde voordelen en nadelen heeft. Bij die nadelen moet je je dan afvragen of die in de situatie van onderzoek wel of niet erg zijn. Ook in het onderwijs moeten we meer de 'kunst van de modelselectie' gaan uitleggen.

In het onderwijs wil ik ook het mensbeeld van de wederkerigheid introduceren. Juist die reciprociteit maakt de mens beter (wie goed doet, goed ontmoet), maar ook wat slechter (wraak). De meeste mensen zijn coöperatiever dan de homo economicus verondersteld, dus wederkerigheid is belangrijk, maar we zijn niet altruïstisch. Daar aan zie je dat de ruil, waar economie over gaat, niet alleen in de markt zit, maar ook in onze waarden. Mensen willen gerespecteerd en niet bedrogen worden. Daar draait goede samenwerking vaak om; mensen moeten zich veilig genoeg voelen. Het bouwen van vertrouwen is de basis.

#### Hoe zou je dit kunnen introduceren in het lesprogramma?

Neem bijvoorbeeld het bekende 'prisoner's dilemma'. Zoals nu het prisoner's dilemma wordt onderwezen, is samenwerking een foute uitkomst. De leerling wordt echter tegelijk geleerd dat hij rekening moet houden met de ander op school. Ze gaan bovendien automatisch uit van wederkerigheid. Als het prisoner's dilemma wordt benoemd als berovingsdilemma spelen mensen het ook anders. Het is nu vaak vervreemdend voor leerlingen dat ze niet coöperatief zouden moeten spelen. Zeker pubers zijn conformistisch, ze willen bij de meute horen. Als je dan het prisoner's dilemma uitlegt als een spel met twee evenwichten waarbij voor een evenwicht vertrouwen nodig is, wordt het duidelijk hoe belangrijk het is om vertrouwen op te bouwen. Vertrouwen speelt in het huidige examenprogramma echter nauwelijks een rol. In een anonieme omgeving kan het redelijk zijn om te verwachten dat een persoon gaat voor maximale winst voor zichzelf, maar als dit gestopt wordt in een twee-bij-twee situatie met gevangenen die elkaar kennen dan werkt dat heel bevreemdend.

Denk ook aan een voorbeeld over publieke goederen: als iedereen een euro inlegt, wordt het bedrag verdriedubbeld. Er zijn 100 mensen die zelf kiezen of ze een euro inleggen in de pot. Het gemeenschappelijk belang is om allemaal in te leggen, want dan krijgt iedereen drie euro terug. Je ziet vaak dat mensen beginnen met mee te doen. Als mensen niet meedoen, gaan de anderen straffen door niet meer mee te doen. Er zijn altijd mensen die tegendraads zijn, zo'n vijf procent. Dit zijn niet altijd dezelfde personen, het kan zo zijn dat iemand 'een slechte dag heeft'. Dan krijg je ontrafeling van samenwerking. Een paar personen verpesten het dan voor het geheel. Een praktijkvoorbeeld is belastingontduiking. Een individu wil belasting betalen, maar als andere partijen het niet doen, krijgt deze persoon het gevoel dat hij of zij het ook moet nalaten. De implicatie is dat dwang ook belangrijk is. Wat dit model belangrijk maakt, is dat het aangeeft dat de grootste groep te

vertrouwen is, maar de uitersten gecontroleerd moeten worden. Het is lastig om in grote verbanden met elkaar samen te werken, en dit voorbeeld geeft dat aan.

### Wat is de waarde van deze idee voor de economische theorie en wetenschap?

Het is relevant om de economie als sociale wetenschap meer in contact te brengen met geesteswetenschappen en biologie (neurowetenschap). Ook daarom heet het relationele economie, om contact te leggen met andere wetenschappen. Traditioneel kijken we als economen naar gedrag, naar de buitenkant, naar wat mensen doen. Daaruit leiden we af wat ze willen. Door gedragseconomie weten we beter, soms doen mensen dingen die ze niet willen. Dat noemen we dan begrensde rationaliteit of begrensde wilskracht. Geesteswetenschappen bestuderen wat mensen zelf hebben ervaren. Die kijken naar de binnenkant van mensen, de drijfveren. In economie is er dus eigenlijk een identificatieprobleem. Er zijn door de inzichten uit de gedragseconomie minder restricties nodig om model te laten werken. De restricties op een model heb je wel nodig om het best passende model bij de data te vinden. Zonder voldoende restricties kunnen heel veel modellen met eenzelfde dataset consistent zijn. Vanuit data kun je namelijk niet afleiden welk model geldt. De gegevens zijn niet rijk genoeg om te differentiëren tussen modellen. Er zijn dus eigenlijk meerdere modellen nodig die de werkelijkheid kunnen verklaren. Het werkt niet om alleen naar extern gedrag te kijken. We moeten proberen meer 'in' de mens te komen. Dit doen we dus ook onder andere door neurowetenschap. Deze kijkt naar reacties in de hersenen bij beslissingen die mensen maken. Ook verhalen of vragen stellen aan mensen werkt goed. Dat is wat ze bij de geesteswetenschappen doen.

Economen zijn van origine dus meer geïnteresseerd in wat mensen doen. Dit is belangrijk, maar de relatie met andere menswetenschappen is essentieel. Eigenlijk zouden we een vak moeten hebben wat hoofd, hart en handen integreert. Hoofd is filosofie, hart is geesteswetenschappen en handen is economie. Het gaat erom dat de mens als geheel wordt bekeken. Hier zitten ook implicaties aan: hoe kunnen we samenwerkingsverbanden en mensen beter besturen zodat ze zich prettiger voelen en meer gaan samenwerken?

### Wat verandert er in bedrijven die rekening houden met het 'relationele' mensbeeld?

Dat betekent dat je niet meer alleen vaart op dwang en regels, lees overheid, en de vrijheid van de markt. In de eerste plaats ga je, zoals eerder gezegd, meer inzoomen op de waarden van mensen. Die waarden probeer je verder te ontwikkelen. Daarnaast kun je de onverschilligen, mensen die negatieve besmetting kunnen veroorzaken, detecteren. Mensen zijn relationeel, dus ook vatbaar voor besmetting, of kuddegedrag. In feite gaat hier Keynesiaanse economie over. De potentiële 'rotte appels' kunnen mensen zijn met privéproblemen, mensen die zich niet veilig voelen, mensen die vindt dat ze te weinig beloont worden of medewerkers die onverschillig zijn geworden. Deze kunnen het hele bedrijf besmetten en het is dus belangrijk dat je die eruit pikt om een oplossing te vinden.

Een stap verder is het uitdagen van medewerkers om iets te betekenen voor hun klanten. Werk is vaak uitdagend en moeilijk, je doet het samen en je doet het voor anderen. Een bedrijf, als het goed functioneert, voldoet aan die kenmerken. Relationele economie gaat over interne relaties, maar gaat uiteindelijk om de mensen die het bedrijf bedient. Daar is

het bedrijf voor opgericht. Mensen willen tegenwoordig ook iets betekenen voor de buitenwereld, niet alleen geld verdienen. De ethische lat wordt ook steeds hoger gelegd.

#### Relationele economie is dus ook een voorwaarde?

In toenemende mate wel, ja. De samenleving wordt steeds complexer en samenwerken wordt ingewikkelder. Een onderneming dan laten varen op enkel winst is te karig. Het wordt ook moeilijker te besturen van bovenaf. Dan is een relationeel mensbeeld in bedrijven nodig. Ook dwang wordt geregeerd door onderliggende waarden. Dit moet gelegitimeerd worden door waarden. De overheid gebruikt dwang, maar wordt georganiseerd door verkiezingen. Dit is in feite concurrentie. Een politicus wordt dus gebonden door concurrentie, maar ook door bepaalde fatsoensnormen waaraan hij of zij moet voldoen. Waarden zijn ook een 'commitment device': het binden van mensen aan een collectief belang. Het proces van discussiëren, bijvoorbeeld over dividendbelasting, vormt onze gedeelde waarden. Veel bedrijven zoeken naar duurzaam business model, dat ook waarde creëert voor belanghebbenden buiten het bedrijf. Denk aan het milieu. We eisen in toenemende mate dat ze ook daar rekening mee houden. Bedrijven rapporteren ook niet alleen over winst, maar hebben bijvoorbeeld ook een sociaal jaarverslag. We zijn er nog niet, maar we zijn best opgeschoten afgelopen 20 jaar.

#### Welke reacties krijg je op deze ideeën?

In het onderwijs vinden ze het leuk en vernieuwend. Tegelijkertijd zijn er vragen als: hoe gaan we dit praktisch vormgeven? Daarin ligt de uitdaging. We zijn bezig met een methode om het praktisch door te voeren en in de klas in de praktijk te brengen. Het is een groter werk dan ik aanvankelijk dacht.

Vanuit wetenschap is er veel belangstelling. Veel wetenschappers zien dat er behoefte is aan het overzicht en een integrale benadering, dus in relatie met andere wetenschappen. Ze hebben behoefte aan kruisbestuiving en willen af van het hyperspecialisme. Vooral op het gebied van waarden ontstaat een interessante 'niche'. Leiderschap en economie is al meer uitgekristalliseerd, maar waarden is relatief nieuw. Het is relevant voor zowel leiderschap als voor economie.