

Via interviews, optredens en boeken deelt Herman Wijffels zijn levenslessen en visie op de toekomst.

DE LESSEN VAN HERMAN WIJFFELS

# ‘GROTE VERANDERINGEN KOMEN UIT DE SAMENLEVING, NOOIT VAN BOVENAF’

Als geen ander kan Herman Wijffels complexe ontwikkelingen analyseren en hun onderlinge samenhang duiden. De voormalige bankier, SER-voorzitter en topman bij de Wereldbank is al decennialang voorvechter van een samenleving die niet focust op economische groei maar de planeet centraal stelt. Ook in de herfst van zijn loopbaan deelt Wijffels met verve zijn inzichten over de noodzakelijke transities. “Vernieuwing zal met name van de jonge generaties komen.”

Herman Wijffels was voorzitter van de hoofddirectie van Rabobank Nederland, SER-voorzitter en bewindvoerder bij de Wereldbank. Als informateur legde hij het fundament voor het kabinet Balkenende IV. Tot een politieke carrière kwam het niet. Wijffels wordt wel de beste minister-president genoemd die Nederland nooit heeft gehad. In zijn huidige levensfase heeft Wijffels (79) een helder omlinjende opgave. “Via interviews,

optredens en boeken deel ik mijn levenslessen en visie op de toekomst. Verder ben ik betrokken bij organisaties die bezig zijn met transities.”

## GROTERE KRACHTEN

Die transities zijn onontkoombaar, stelt Wijffels. “De afgelopen eeuw stond in het teken van industriële ontwikkeling en groei. Dat heeft veel welvaart opgeleverd. Levensomstandigheden

en gezondheid van mensen zijn sterk verbeterd. Maar inmiddels weten we dat de manier waarop dat is gebeurd, geleid heeft tot een enorme aantasting van onze planeet. Het is een doodlopende weg." De corona-uitbraak drukt ons met de neus op de feiten. "Les van de pandemie is voor mij vooral dat als wij er niet in slagen in harmonie met de natuur te leven, we te maken krijgen met krachten die groter zijn dan wijzelf. Ik hoop dat mensen er van doordrongen raken dat het echt anders moet."

### FEMINIENE WAARDEN

Wijffels ziet de zo noodzakelijke verandering vooral als een culturele opgave. "De rol van de mens in het leven en bij de manier waarop onze welvaart tot stand komt, zijn toe aan een herdefinitie. Dat vereist een verandering van het waardenpatroon. Masculiene waarden hebben ons veel gebracht maar hun impact is nu vooral negatief, soms zelfs destructief. Ze vormen een bedreiging voor de toekomst van de planeet. We moeten ons niet beschouwen

## "JONGEREN HEBBEN EEN VANZELF-SPREKENDE DRIVE OM DE TOEKOMST VAN DEZE PLANEET VEILIG TE STELLEN."

als boven en buiten de natuur maar als integraal onderdeel ervan. En zorgen voor condities waaronder het leven in al haar facetten kan floreren; *planet first*. Daar hoort een feminien waardenpatroon bij met aspecten als zorgzaamheid, vertrouwen en verbinding. Deze waarden moeten tegenwicht bieden aan de mannelijke krachten." De titel van Wijffels' meest recente boek - *De Gulden Snede* - verwijst naar de ideale verhouding tussen beide elementen. "Mannelijke waarden blijven zeker nodig, maar wel in de juiste balans met feminiene."

### VEELBETEKENENDE STAP

De beweging waarbij mensen de planeet op de eerste plaats stellen, krijgt volgens Wijffels vanaf het laatste kwart van de vorige eeuw steeds meer momentum. "Maar er moet nog veel gebeuren. Daarom is het zo belangrijk dat een organisatie als VNO-NCW de handschoen oppakt als het gaat om de verantwoordelijkheid van bedrijven bij grote maatschappelijke opgaven. Begin

dit jaar werd ondernemen voor brede welvaart als leidraad vastgelegd. Een veelbetekenende stap; het is geen toeval dat dit gebeurt nu met Ingrid Thijssen een vrouw aan de leiding staat van VNO-NCW."

### OOGSTEN UIT OVERVLOED

Een van de cruciale maatschappelijke opgaven is de energietransitie. "Ik vind het jammer dat de Nederlandse politiek deze transitie vooral *framet* als een verplichting vanuit de EU en het akkoord van Parijs. Terwijl het zoveel meer is; een geweldige mogelijkheid om ons leven beter te maken. Via nieuwe methoden van energieproductie is het niet langer nodig bestaande voorraden op een vervuilende manier uit te putten. We kunnen een systeem creëren waarbij geoogst wordt uit de overvloed aan energie die dagelijks vanuit de ruimte op aarde beschikbaar komt. Dit is voor mij de essentie van de energietransitie. En dat levert een aantrekkelijk perspectief op voor ondernemende mensen. Niet alleen binnen bedrijven maar zeker ook voor burgers, bijvoorbeeld als zij zich verenigen in energiecoöperaties."

### OPGAVE VOOR RABOBANK

Financiële instellingen maakten de industriële ontwikkeling mede mogelijk. "Eenzelfde rol is nu nodig bij de grote transitie waar wij voor staan. Zo moeten voor de energietransitie tal van processen worden aangepast. Er zijn enorme investeringen nodig in nieuwe infrastructuur. Banken, pensioenfondsen maar ook de Europese centrale bank moeten zich de komende decennia in dienst stellen van deze en andere opgaven die samenhangen met de transitie." Specifiek voor 'zijn' Rabobank - Wijffels was er van 1986 tot 1999 bestuursvoorzitter - ziet hij een opgave om de landbouw- en voedselsector te ondersteunen bij de overgang naar productiemethoden die de natuur ontzien.

### WELKOM PERSPECTIEF

Na de uitwassen van de afgelopen decennia geeft de bijdrage aan een nieuwe samenleving de financiële sector een welkom perspectief. "Daar ligt hun toekomst. Dat is ook de boodschap die ik jonge Rabo-medewerkers in een recente videotoespraak heb meegegeven." In het verlengde daarvan: zou

### "VEEL TIJD VERLOREN"

Ook de arbeidsmarkt staat voor een ingrijpende transitie. Er is veel uitstroom in overschotsectoren, tegelijkertijd zijn er beroepen met grote tekorten en groeipotentie. Door digitalisering neemt deze dynamiek verder toe. Ook functie-eisen wijzigen steeds sneller.

In een interview uit 2006 in *Business* gaf Herman Wijffels al aan dat groei en ontwikkeling een leven lang vanzelfsprekend moeten zijn. Het is belangrijk om talent te accommoderen, onder meer via persoonlijke ontwikkelingsregelingen, stelde hij destijds. "Tijdens mijn laatste jaar als voorzitter in 2006 is geprobeerd om de opzet van zo'n landelijk systeem in het middellangetermijnadvies van de SER te krijgen. Jammer genoeg lukte dat niet; werkgevers vonden het te duur, de vakbeweging gaf de voorkeur aan meer loon."

### Mismatch

Ondertussen is veel tijd verloren. De mismatch op de arbeidsmarkt vraagt om grote inspanningen. "De vergrijzende beroepsbevolking moet leren werken met nieuwe technologie. De eisen die aan vaardigheden worden gesteld, veranderen in hoog tempo. Ik hoop van harte dat het nu wel lukt om een systeem op te tuigen dat werknemers ondersteunt bij deze dynamiek. Niet alleen om bestaande functies te kunnen blijven vervullen, ook bij de begeleiding van werk naar werk, als het perspectief in de huidige baan of sector ontbreekt."

Wijffels ook in de huidige tijd topman bij de coöperatieve bank willen zijn? “Ik heb er de leeftijd niet meer voor,” lacht hij. “Maar gezien de enorme potentiële impact bij alle veranderingen lijkt het me fantastisch daar nu binnen de bank aan bij te kunnen dragen.”

#### BOODSCHAP BEGRIJPEN

Grote transitie stuiten per definitie op weerstand. “Met het algemeen belang als drijfveer vragen ze om een gedragsverandering. Om de hulpbronnen in brede zin – in het Engels gebruiken ze daarvoor het woord commons – in stand te houden, moeten we onszelf beperkingen opleggen. Dat niet iedereen daartoe bereid is, blijkt eens te meer bij de coronamaatregelen. Een groep men-

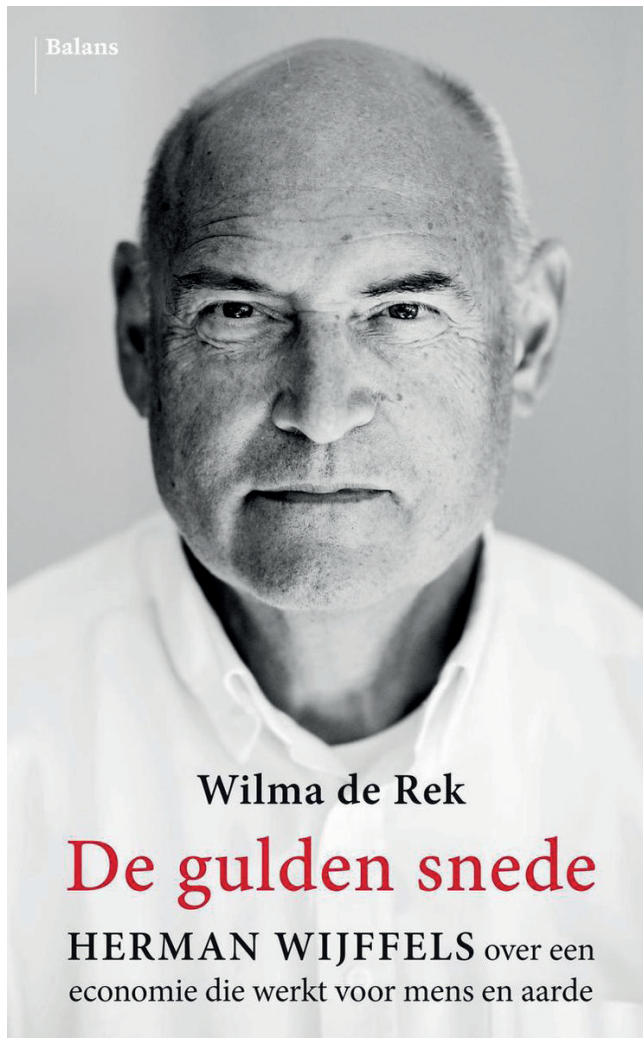
**“DE ENERGIE-TRANSITIE LEVERT EEN AANTREKKELIJK PERSPECTIEF OP VOOR ONDERNEMENDE MENSEN.”**

sen stelt de individuele vrijheid boven alles en weigert om hun gedrag aan te passen. Gelukkig begrijpen velen de boodschap wel. Ze accepteren bijvoorbeeld dat wij een mondkapje moeten dragen om anderen te beschermen. Deze cultuurstrijd doet zich op tal van plaatsen voor. Denk aan klimaat en milieu, maar ook bij sociale en institutionele commons. Veel aspecten van het gemeenschappelijk belang verdienen meer aandacht dan ze de afgelopen periode hebben gekregen.”

#### NIET TE STOPPEN

Ondanks de weerstand is Wijffels vol vertrouwen. “Mensen zijn de succesvolste soort op deze planeet omdat we in staat zijn waar te nemen en te reflecteren. Reflectie is een essentiële bron van verandering. Als iets onhoudbaar blijkt, proberen we daar wat aan te doen. Steeds meer mensen komen op basis van waarneming en reflectie tot de con-

Balans



Wilma de Rek

## De gulden snede

HERMAN WIJFFELS over een economie die werkt voor mens en aarde

In het boek *De Gulden Snede* is onder meer aandacht voor de ideale verhouding tussen masculiene en feminie waarden.

clusie dat het anders moet. En het kan ook anders, het kan beter. Daarom laat de noodzakelijke ontwikkeling zich niet stoppen.”

#### DUN GEZAAID

Om de samenleving door transitie te loodsen, zijn bestuurders en politici met visie gevraagd. Aansprekende leiders met het vermogen om ontwikkelingen te duiden, tegenstellingen te overbruggen en mensen te enthousiasmeren. “Dergelijke leiders zijn dun gezaaid. Toch verbaast dat niet echt. Kijk je naar de geschiedenis dan komen grote veranderingen nooit van bovenaf. Ze zijn

afkomstig uit de samenleving, van personen en groepen die als eerste op basis van waarneming en reflectie komen tot vernieuwing. Daarom moeten burgerinitiatieven en private organisaties het voortouw nemen. De eerdergenoemde focus van VNO-NCW op brede welvaart is een goed voorbeeld.”

Ander actueel voorbeeld is de uitspraak van de rechter dat Shell veel meer moet doen om klimaatverandering te voorkomen. Deze inspanningen worden niet afgedwongen via wetten of regels maar zijn het resultaat van een door Milieudefensie aangespannen rechtszaak.

#### VISIONAIRE KRACHTEN

Pas als een beweging in de samenleving voldoende substantie krijgt, volgt de politiek, stelt Wijffels. “Opvallend is dat de meest visionaire, vooruitstrevende krachten op dit moment in Brussel te vinden zijn. Denk aan de Green Deal en de oriëntatie op een bredere rol van de Europese Centrale bank. Waarschijnlijk is het geen toeval dat de personen achter deze beweging niet herkozen hoeven te worden. Ze staan op meer afstand van bestaande kortetermijnbelangen en de waan van de dag.”

#### JONG EN OUD

Net als de samenleving moeten volgens Wijffels ook leiders hun waardenpatroon aanpassen voor de opgaven van de komende tijd. “Zij moeten als het ware hun *operating system* resetten. Bestuurders en ondernemers die in de toekomst relevant willen zijn, moeten dit ‘binnenwerk’ gedaan hebben. Ze moeten hun uit de industriële tijd afkomstige software herschrijven en geschikt maken voor de 21e eeuw.”

Voor de jongere generatie is dat niet nodig. “Jongeren hebben een vanzelfsprekende drive om de toekomst van deze planeet veilig te stellen. Zij voelen een sterke verbondenheid met het leven, met de natuur. Daarom zal vernieuwing met name van de jonge generaties komen. Wij, de oudere generaties, moeten ze daarbij zoveel mogelijk ondersteunen. Maar vooral: niet in de weg lopen.”