

# Johan de Witt-lezing

29 juni 2017

## Edgar Karssing

Nyenrode Business Universiteit

e.karssing@nyenrode.nl

### Samenvatting

Tijdens een kort college maatschappijleer voor actuarissen bespreekt Edgar Karssing drie manieren om de moderne maatschappij te reguleren: markt, recht en ethiek. Hij neemt ons mee langs de sterktes en zwaktes van deze drie mechanismen en hun onderlinge verhoudingen. Een korte opfriscursus voor de maatschappelijke actuaaris over hoe de samenleving werkt. Omdat het maatschappelijk karakter van financiële instellingen zich steeds meer opdringt.

### Maatschappelijk (on)betrokken?

1.

*Een opa zit met zijn kleinzoon aan een kampvuur. Hij vertelt over twee wolven die in ieder mens met elkaar strijden: wolf Goed en wolf Kwaad. Wolf Kwaad is een heel vals en gemeen loeder. Opportunistisch, egoïstisch, jaloers. Wolf Goed is een hele sympathieke, aardige en aalbare wolf. Empathisch, vriendelijk, samenwerkingsbereid. Opa benadrukt dat in ieder mens, niemand uitgezonderd, deze twee wolven met elkaar vechten. Kleinzoon luistert aandachtig, overdenkt de woorden van opa en vraagt dan: Opa, welke wolf wint? Waarop opa antwoordt: de wolf die jij voedt. De wolf die jij voedt zal winnen.<sup>1</sup>*

2.

‘Actuariële professionals (actuarissen en actuariële analisten) houden zich beroepshalve bezig met het identificeren en kwantificeren van risico’s en stellen de financiële gevolgen vast die deze risico’s met zich meebrengen. Actuariële professionals werken voornamelijk in de financiële dienstverlening. Door de huidige ontwikkelingen binnen van het vakgebied houden ze zich ook steeds meer bezig met risicomangement bij bedrijven’. Aldus de website van het AG. En wat zeggen die bedrijven?

- “De Rabobank is een maatschappelijke bank.”
- “PMT houdt rekening met de maatschappelijke gevolgen van het beleggingsbeleid.”
- “a.s.r. wil een vooraanstaande rol spelen op het gebied van duurzaam ondernemen in de financiële sector. Dit past bij onze maatschappelijke rol.”

Maar wat zeg je dan eigenlijk? Kun je een on-maatschappelijke bank, pensioenfonds of verzekeraar zijn? Wat betekent het om al dan niet maatschappelijk betrokken te zijn? Voor een antwoord op die vraag is een lesje maatschappijleer voor actuarissen nodig.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dit is een bewerking van een oud verhaaltje, zie bijv.: <http://www.gestolengrootmoeder.nl/wordpress/twee-wolven-wonen-in-mijn-hart/>

<sup>2</sup> Vgl. R. Jeurissen (2016), ‘Maatschappijleer voor banken’, *BankingReview*, herfst: 32-34. Zie ook:

<http://www.bankingreview.nl/artikel/29476/banken+verzekeraars+vermogensbeheerders/maatschappijleer-voor-banken>

3.

Wat betekent maatschappelijk betrokken? Ik ben teveel filosoof om meteen op zoek te gaan naar oplossingen, hoewel ik ook weet dat praktijkmensen dat wel heel prettig zouden vinden. Filosofen geven zelden praktische handvatten of concrete oplossingen. Filosofen stellen vragen, analyseren, antwoorden zijn minder interessant. Mijn motto is: *de oplossing is het probleem niet!* Wat is de vraag achter de vraag, wat is het echte probleem? Oplossingen bedenken is voor praktijkmensen hun *core business*. Een goede oplossing voor een verkeerd probleem is echter uiteindelijk nog steeds een verkeerde oplossing.

4.

Laten we beginnen met een analyse van het probleem. Wat is er aan de hand? Wat staat er op het spel? Waarom zouden we ons druk maken over maatschappelijke betrokkenheid? Omdat er twee fundamentele maatschappelijke vragen om een antwoord vragen: vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken.<sup>3</sup> Mensen zijn wezens met wensen, behoeftes en belangen. Ze hebben eten en drinken nodig om te kunnen overleven. En onderdak. Ze willen een mooi huis, een auto, kinderen, een huisdier. Ze willen kunnen sporten, ze willen studeren en carrière maken, ze hebben belang bij veiligheid, gezondheid en welvaart. Ze leven echter niet in het paradijs. Er is sprake van *schaarste*. Dit is ook het startpunt van iedere economische theorie: behoeftes zijn onbeperkt, de middelen zijn beperkt. Vervolgens, mensen zijn niet alleen op de wereld. Mensen maken plannen die ze willen uitvoeren om aan hun wensen en belangen tegemoet te komen. Ze zijn bij het uitvoeren van die plannen van elkaar *afhankelijk*: ze zullen elkaar frustreren bij het uitvoeren van de eigen plannen wanneer ze hun handelen niet op elkaar afstemmen (vreedzaam samenleven). Daarnaast, mensen zijn voor het realiseren van hun plannen ook vaak aangewezen op de actieve medewerking van anderen: ze moeten vruchtbaar samenwerken om hun plannen te realiseren. Ook dit vereist afstemming: hoe werken we samen, hoe verdelen we de resultaten en als zich conflicten voordoen hoe lossen we die dan op?

5.

De twee fundamentele vragen worden op scherp gezet door het *menselijk tekort*: mensen zijn slechts in beperkte mate geneigd om rekening te houden met elkaar. Met de directe naasten: ja; met de burens: ok, als de prijs niet te hoog is; met vreemden: mwoh... Ze zijn vooral bezig met hun eigen behoeftes, wensen en belangen en zijn daarbij in zekere mate onverschillig ten aanzien van de noden van anderen. Ze bekommeren zich vooral om hun directe naasten. En soms loopt deze onverschilligheid zelfs over in kwaadaardigheid, in de verleiding om te liegen en bedriegen. Om de situatie nog iets hachelijker te maken: mensen hebben *beperkt inzicht* en *beperkte wilskracht*, mensen weten niet alles, ze doorzien niet altijd het belang van rekening houden met elkaar en ze hebben wel eens een zwak moment waardoor ze toegeven aan verleidingen.

6.

Als het ons niet lukt om dit menselijk tekort te ondervangen, zullen we in een vreselijke toestand terecht komen. In zijn boek *Leviathan* beschrijft de zeventiende-eeuwse filosoof Thomas Hobbes deze toestand. Mensen zijn primair gericht op lijfsbehoud. Ze kunnen zichzelf verrijken ten koste van anderen. 'Daarom worden twee mensen elkaars vijanden, als zij dezelfde zaak begeren waarvan zij

---

<sup>3</sup> Ik laat me voor de analyse inspireren door G. Warnock (1971), *The object of morality*, London: Methuen.

niet beiden tegelijk kunnen genieten'.<sup>4</sup> Dat leidt tot een wereld vol angst, waarin je voortdurend op je hoede moet zijn omdat ieder mens er vanuit kan gaan dat 'zodra hij plant, zaait, bouwt of een gunstig gelegen plek in bezit neemt, dat er anderen zullen komen die zich hebben opgemaakt om hem met vereende krachten te verdrijven, en hem niet alleen te beroven van de vruchten van zijn arbeid, maar ook van zijn leven of vrijheid'.<sup>5</sup> Het is een nare wereld, '*het menselijk bestaan is er eenzaam, armoedig, afstotelijk, beestachtig en kort*'.<sup>6</sup> *Eenzaam*, want we kunnen onze medemens niet vertrouwen. *Armoedig*, er zal geen handel plaatsvinden. *Afstotelijk*, we zullen voortdurend in angst leven voor onze medemens. *Beestachtig*, we kunnen alleen als dieren leven. *Kort*, het maatschappelijk leven is een 'oorlog van allen tegen allen'.

7.

Hobbes was geen lachebekje. Hij leefde dan ook ten tijde van de godsdienstoorlogen, de burgeroorlogen in Groot-Brittannië. Hij beschreef als een gedachtenexperiment een wereld waarin geen oplossing was gevonden voor het menselijk tekort. Hobbes vertelt zijn verhaal prozaïsch. Is zijn beschrijving van de wereld niet herkenbaar? Gelukkig maar. Echter, als je zijn beschrijving van die nare wereld naar de zakenwereld in de 21<sup>e</sup> eeuw vertaalt, dan kun je denken aan een wereld waarin allerlei misstanden gemeengoed zijn, zoals:

- Onveilige arbeidsomstandigheden
- Fraude
- Corruptie
- Belangenverstrengeling
- Milieucriminaliteit
- Mensenrechtenschendingen
- Ondeugdelijke producten
- Sjoemelsoftware
- Belastingontwijking en -ontduiking
- Privacy-inbreuken
- Voorwetenschap
- Excessieve beloningen
- Misleidende reclame
- Discriminatie

Herkenbaar? Het zijn voorbeelden die geregeld in de krant staan. Het goede nieuws: ze staan geregeld in de krant. Ze hebben dus nog steeds nieuws waarde. De misstanden zijn niet het nieuwe normaal.

8.

Blijkbaar is het ons (gedeeltelijk) gelukt het menselijke tekort te ondervangen, om een antwoord te vinden op de twee fundamentele vragen: hoe kunnen we vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken? Het antwoord is drieledig: markt, recht en ethiek. Het zijn drie instituties, drie mechanismen waarmee mensen hun handelen op elkaar afstemmen en zo een 'oorlog van allen tegen allen' weten te voorkomen. En wat betekent dit voor maatschappelijk betrokken zijn? In de heldere woorden van mijn collega Ronald Jeurissen: 'je moet altijd, bij elke beslissing die je neemt, de

---

4 T. Hobbes, *Leviathan*, Amsterdam: Boom 2010/1651: 96.

5 Hobbes, *ibid.*: 96.

6 Hobbes, *ibid.*: 98.

zaak tegelijk bekijken vanuit de drie invalshoeken van markt, recht en ethiek. Het is verbazingwekkend hoeveel je dan ineens gaat zien, en hoeveel breder en verder de blik dan reikt. Van belang is vooral om in te zien dat markt, recht en ethiek in een voortdurende onderlinge wisselwerking staan, waarbij ze elkaar kunnen versterken, aanvullen of tegenwerken'.<sup>7</sup>

9.

Er zijn dus drie instituties, drie mechanismen om het menselijk tekort te ondervangen, drie manieren om maatschappelijk betrokken te zijn. Ik loop ze alle drie langs. Eerste zet ik ze ieder op zich zo sterk mogelijk neer. Daarna zal ik op hun eigen tekort wijzen. Ook de instituties hebben een tekort. Geen enkele institutie is sterk genoeg om geheel alleen het menselijk tekort te ondervangen. Dat roept ten slotte de vraag op: hoe verder?

## Recht

10.

Hobbes schetste niet alleen een naargeestig beeld van een wereld waarin het menselijk tekort ongebreideld heerst. Hij zag ook een oplossing: een *Leviathan*. Dat is een sterke autoriteit, 'een sterfelijke God', aan wie wij onze vrede en veiligheid danken. De Leviathan formuleert de regels voor samenleven en samenwerken en zorgt ervoor dat iedereen ze naleeft. Want zonder autoriteit kan er geen wet bestaan en zonder wet is alles geoorloofd. De Leviathan is dus een soort toezichthouder die alleen met strenge regels en dwangmiddelen alle partijen in het gareel kan houden. De toezichthouder heeft alle macht en kan door het opleggen van sancties mensen dwingen de regels na te leven. En daarvan plukt iedereen de vruchten, want het maakt welvaart en welzijn mogelijk.

11.

In de financiële sector is dit geen onbekend fenomeen. DNB, AFM, ECB. Er is een Leviathan nodig om financiële ondernemingen en hun medewerkers in het gareel te houden. Dat begint met de wetgever en externe toezichthouders. Om de externe regelgeving intern te vertalen en toe te zien op de naleving ervan zijn hulp-Leviathans nodig en die noemen we compliance officers. Belangrijke beheersmaatregelen zijn regels, procedures, monitoring en prestatiebeloningen. De Leviathanisering van het (zaken)leven neemt ook hand over hand toe. Frissen ziet als een oorzaak het ADHD-bestuur met als motto 'pech moet weg': 'Na een ongeluk, een ramp, een falen is de Pavlovreactie in publieke opinie en politieke arena steevast: "dat nooit meer", met als gevolg een nog sterkere aandrang om systemen voor risicopreventie te ontwikkelen ... Controle en toezicht moeten gewenst gedrag bevorderen'.<sup>8</sup> Bik noemt het *controle-obesitas* en ziet als oorzaak hiervan de drang om alles te willen controleren. 'Alles smeren we dicht met geboden en verboden. De kosten hiervan lopen de spuigaten uit. En als er dan toch iets mis gaat, zijn we onverbiddelijk in onze reactie. Sterker, elke crisis of misser wordt beantwoord met nog meer regels, procedures en controles in een poging de fouten in de toekomst te voorkomen'.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Jeurissen, *ibid.*: 33.

<sup>8</sup> P. Frissen (2013), *De fatale staat. Over de politiek noodzakelijke verzoening met tragiek*, Van Gennep: 59.

<sup>9</sup> O. Bik, 'Controle-obesitas: middel erger dan de kwaal', *Financieele Dagblad*, 28 juni 2010.

12.

Is de Leviathan een goed idee? Cools benadrukte al goed tien jaar geleden de beperkte waarde van formele regels, de negatieve gevolgen van beheersing (control) en de potentiële gevaren van prestatiebeloning.<sup>10</sup> Hij analyseert 25 grote schandalen – waaronder Enron, Worldcom en Ahold – en concludeert: ‘slechte formele corporate governance was niet de oorzaak van de fraudes. Excessieve variabele beloning, zonnekoninggedrag van CEO’s en het afgeven van irrealistische targets vormen de drie belangrijkste oorzaken van de (boekhoud)schandalen’.<sup>11</sup> Ook maakt hij duidelijk dat een te grote nadruk op controle negatief kan uitwerken op de motivatie en prestaties van medewerkers. Zoals de titel van zijn boek al aangeeft, controle is goed maar vertrouwen is beter: ‘Control (beheersing) gaat over (het verdelen van) beslissingsbevoegdheden en monitoring. Control is noodzakelijk om je het geruste gevoel te geven dat je zelf op de goede weg bent, dat je medewerkers met de goede dingen bezig zijn en dat je zelf goede beslissingen neemt. Dan ben je ook in staat om zelf vol vertrouwen verantwoording af te leggen aan je baas en aan analisten en beleggers’.<sup>12</sup> Echter, beheersing is een hygiënefactor. Oftewel, control voorkomt waardevernietiging maar leidt niet tot betere prestaties: ‘de meeste mensen worden er niet opgewonden van en het nodigt niet uit tot goed, laat staan tot maximaal presteren’.<sup>13</sup> In een vervolgonderzoek heeft Cools gekeken naar de bankencrisis in 2008 en hij komt tot min of meer dezelfde conclusie: ‘Uitgerekend de meest gecontroleerde sector, met meer wetten, regels en toezichthouders dan welke andere sector dan ook, zakte met donderend geraas door het ijs. De conclusie lijkt onvermijdelijk dat (formele) governance niet in staat is perverse drijfveren en motieven te corrigeren. Wetten, regels, risicomanagement, toezichthouders, accountants, Basel I, II ... bleken niet in staat ongelukken of zelfs rampen te voorkomen’.<sup>14</sup>

13.

Kortom, de kosten van de leviathanisering zijn hoog. In de eerste plaats de directe (personeels)kosten van compliance, maar zeker ook de indirecte kosten. Er is sprake van een afnemende arbeidsmoraal wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze als potentiële criminelen worden behandeld. Ook is er vertraging in besluitvormingsprocessen, omdat zelfs voor eenvoudige beslissingen verschillende mensen hun handtekening moeten zetten. Regels en procedures worden een doel op zichzelf. Medewerkers hebben te weinig bevoegdheden om adequaat hun werk te doen. Ook dit gaat ten koste van de motivatie van medewerkers. Al die verantwoordingsmechanismen leiden slechts tot ritualisering, bureaucratisering, blikvernauwing, verstikking, pervertering en het ondermijnen van verantwoordelijkheid.<sup>15</sup>

14.

Help, Tom Poes, verzin een list!

---

10 K. Cools (2005), *Controle is goed, vertrouwen nog beter*, Assen: Van Gorcum. Vgl. K. Cools (2014), *Gandhi in governance*, oratie, Tilburg University.

11 Cools (2005), *ibid.*: 1-2.

12 Cools (2005), *ibid.*: 96.

13 Cools (2005), *ibid.*: 101.

14 Cools (2014), *ibid.*: 32.

15 Zie bijv. H. Aardema (2005), *Stille waarden. Een reflectie op overnormering in publiek management*, oratie Open Universiteit; F. Anechiarico en J. Jacobs (1996), *The pursuit of absolute integrity. How corruption control makes government ineffective*, Chicago: University of Chicago Press; G. van den Brink, T. Jansen & D. Pessers (red.) (2005), *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*, Amsterdam: Boom; M. van Twist (1999), ‘Versterking van de verantwoording: redenen, risico’s en dilemma’s’, *Bestuurswetenschappen*, nr. 4, 285-306.

## Markt

15.

Gelukkig hebben we ook de markt om ons handelen op elkaar af te stemmen. Op de markt mag iedereen zich door zijn of haar eigenbelang laten leiden. We gaan op zoek naar win-win relaties en zorgen er zo voor dat iedereen er beter van wordt. Kan dat zomaar? Zeker wel volgens de 'leer van de onzichtbare hand' waarbij gedrag dat slechts door eigen belang wordt gemotiveerd, leidt tot onbedoelde maar positieve neveneffecten. Illustratief is de veel geciteerde passage van Adam Smith uit *The wealth of nations* – de bijbel van het kapitalisme: 'Wij danken onze maaltijd niet aan de welwillendheid van de slager, de brouwer of de bakker, maar aan hun eigen belang'.<sup>16</sup> Bernard Mandeville gaat in zijn *The fable of the bees* nog een stap verder. De ondertitel van dit boek uit 1705 zegt het hele verhaal: *Private vices, public benefits*. Mandeville introduceerde met zijn boek de gedachte dat de morele ondeugd van het individu het economisch welzijn van de gemeenschap bevordert. Sedláček noemt hem de eerste belangrijke pleitbezorger van de *need for greed*-filosofie: 'Hebzucht wordt zo de noodzakelijke voorwaarde voor de vooruitgang in een samenleving; zonder hebzucht is er niet of nauwelijks vooruitgang. Waar zouden wij immers zijn zonder de hebzucht en zonder andere ondeugd, vraagt hij zich af. De samenleving zou in een uiterst basaal ontwikkelingsstadium blijven steken, en zou het in de internationale concurrentiestrijd afleggen'.<sup>17</sup>

### **Bernard Mandeville – Fable of the bees**

Bernard Mandeville werd in 1670 geboren in Rotterdam als zoon van de stadsgeneesheer. Na zijn verbanning – omdat hij een vlammend schotschrift had geschreven tegen de corrupte baljuw en schout Jacob van Zuylen van Nyeveldt – vestigde hij zich in 1693 als huisarts in Londen. Maar hij kon het schrijven niet laten. In vele vileine stukken bekritiseerde hij de hypocrisie in de samenleving. De afgelopen jaren zijn vele van zijn geschriften vertaald en wordt zijn verzameld werk uitgegeven door Lemniscaat. Terecht, want ze zijn een genot om te lezen. Met bijvoorbeeld een prikkelend essay om op een verstandige manier met prostitutie om te gaan: *Een bescheiden verdediging van openbare bordelen*. Maar boven alles staat zijn briljante gedicht *Fable of the bees*, oftewel, *De morrende korf, Of eerlijk geworden schurken*. In dit gedicht weigert hij menselijke gebreken te veroordelen. Hij wil ze zeker niet bejubelen, maar hij meent dat een realistische analyse de mens niet mooier maakt dan hij is. Net als in zijn essay over prostitutie geldt het adagium: herken menselijke gebreken, erken ze en ga er op een verstandige manier mee om. 'Als een sociaal wetenschapper avant la lettre richt Mandeville zich op de vraag wat er nodig is om, rekening houdend met en zelfs profiterend van de individuele menselijke gebreken, de samenleving als geheel zo soepel mogelijk te laten verlopen'.<sup>18</sup> Mandeville introduceerde met zijn fabel de gedachte dat de morele ondeugd van het individu het economisch welzijn van de gemeenschap bevordert. In het begin van het gedicht beschrijft Mandeville een bijenkorf die verdacht veel lijkt op de wereld van de mensen. De ondeugd woekert. Alles wat God verboden heeft wordt gedaan. Er is veel welvaart, doordat iedereen zijn eigen welbevinden nastreeft.

*De wortel van het kwaad, gierigheid,  
Die verdomde, norske, verderfelijke ondeugd,  
Was de slaaf van kwistigheid,*

<sup>16</sup> T. Sedláček (2012), *De economie van goed en kwaad. De zoektocht naar economische zingeving van Gilgamesj tot Wall Street*, Schiedam: Scriptum: 235.

<sup>17</sup> T. Sedláček, *ibid.*: 227.

<sup>18</sup> A. Jansen, 'Inleiding', in: B. Mandeville (2006), *De wereld gaat aan deugd ten onder*, Rotterdam: Lemniscaat: 10.

*Die edele zonde. Terwijl luxe  
Een miljoen van de armen werk gaf,  
En hatelijke trots nog een miljoen erbij,  
Waren afgunst zelf en ijdelheid  
Dienaren van de nijverheid.*

...

*Aldus bevordert ondeugd vindingrijkheid,  
Die samen met tijd en nijverheid  
De gerieflijkheden van het leven,  
Zijn werkelijke genoegens, welstand en gemak,  
Tot zo'n hoogte had gebracht dat de echte armen  
Beter leefden dan de rijken voorheen.  
En meer viel er niet over te zeggen.<sup>19</sup>*

En toch: de bijen klagen steen en been over de immoraliteit van andere bijen. Hypocriet, want zelf zijn ze geen haar beter. Ze wensen dat iedereen eerlijk en rechtvaardig is. De goden verhoren het gebed en maken van alle bijen eerlijke bijen. Maar dan begint pas echt de rampspoed.

*Terwijl trots en luxe afnemen  
Verlaten ze gaandeweg de zeeën,  
Geen kooplieden nu, maar bedrijven  
Leggen hele fabrieken stil.  
Alle kunsten en ambachten worden verwaarloosd.  
Tevredenheid, de vloek van nijverheid,  
Maakt dat ze hun eenvoudige bedoening bewonderen  
En niet op zoek gaan of verlangen naar meer.<sup>20</sup>*

De hele korf stort in elkaar. 'Veel bijen verliezen hun werk omdat slechts een handjevol smeden hun brood kunnen verdienen in een samenleving waar geen tralies voor de ramen of ijzerwerk aan de deuren nodig zijn. Rechters, aanklagers en advocaten verliezen hun banen, en aan ambtenaren die toezien op de naleving van de wet is niet langer behoefte. Doordat luxe en hebzucht verdwijnen, valt de vraag naar allerlei producten weg en krijgen gewone mensen – boeren, knechten, schoen- en kleermakers – het zwaar'.<sup>21</sup> Oei, oei. Tot zover de zegeningen van de moraal. Nou ja, ook het gedicht kent een moraal:

*Hou toch op met klagen, alleen dwazen trachten  
Van een grote korf een eerlijke korf te maken.  
Om van de gerieflijkheden van de wereld te genieten,  
Roemrijk te zijn in oorlog en toch in gemak te leven,  
Zonder grote ondeugden, is een ijdele  
Utopie, gezeteld in de hersenen.  
Bedrog, luxe en trots moeten bestaan,  
Zolang we de weldaden ervan ontvangen.<sup>22</sup>*

---

19 Mandeville, *ibid.*: 32-33.

20 Mandeville, *ibid.*: 38.

21 Sedláček, *ibid.*: 222-223.

22 Mandeville, *ibid.*: 39.

16.

De econoom Albert Hirschman beschrijft op prikkelende wijze in *The passions and the interests. Political arguments for capitalism before its triumph* hoe handel zelfs moraliteit kan bevorderen. Hij laat zien hoe rond 1600 een nieuwe idee postvatte om marktbelangen in te zetten als tegenwicht tegen sociaal destructieve *passions*. Daarmee beschrijft hij een rechtvaardiging van de vrije markteconomie die niet verwijst naar een onzichtbare hand, maar naar de invloed hiervan op onze moraliteit. Hirschman geeft aan dat hij werd geïnspireerd door een uitspraak van Montesquieu – de man van de *trias politica*: ‘It is fortunate for men to be in a situation where, though their *passions* may prompt them to be wicked, they have nevertheless an *interest* in not being so’.<sup>23</sup> Simpel gezegd, wanneer we economische belangen hebben is het onverstandig om bij een onenigheid de ander de kop af te hakken (zoals de riddercode nog voorschreef). Hirschman spreekt in navolging van Montesquieu over *doux commerce*. In de woorden van Montesquieu: ‘... it is almost a general rule that wherever the ways of men are gentle (*moeurs douces*) there is commerce; and wherever there is commerce, there the ways of men are gentle ... Commerce ... polishes and softens barbarian ways as we can see every day’.<sup>24</sup> Dus, de markt bevordert moraliteit! De vrije markt economie leidt tot ‘verzachting van de zeden’. Precies de reden die aan de Europese Unie ten grondslag ligt: laat Duitsland en Frankrijk handel met elkaar drijven, dan staan ze niet langer in de loopgraven tegenover elkaar!

17.

Maar hebben economen gelijk wanneer zij aangeven dat we geheel kunnen vertrouwen op de zegenende werking van de onzichtbare hand? Dat we het egoïsme van de mens de ruimte moeten geven? We zijn toch nog steeds aan het bijkomen van de gevolgen van de financiële crisis in 2008? De filosoof Hans Achterhuis beschrijft in *De utopie van de vrije markt* hoe de ideologie van vrije-markt economen, met bekende voormannen als Milton Friedman en de president van de Amerikaanse Federal Reserve Bank Alan Greenspan, in de afgelopen decennia de overheersende ideologie is geworden.<sup>25</sup> In deze ideologie wordt het marktdenken omarmd en gevierd als bevrijding. Met tragische gevolgen voor welvaart en welzijn. Een voorbeeld dat veel zegt en niet genoeg geciteerd kan worden is de volgende passage uit de ondervraging van Greenspan door de Democratische senator Henry Waxman, naar aanleiding van de crisis:

Henry Waxman: ‘U zegt: zij die de markt vertrouwden, maakten een flinke fout?’

Greenspan: ‘Deels ja.’

‘Welk deel? Waar zat u fout?’

‘Door aan te nemen dat het eigenbelang van organisaties, zoals banken, zodanig was dat ze het beste in staat waren om hun eigen aandeelhouders en hun vermogen te beschermen.

Hier heb ik een probleem te pakken: we hadden stevig bewijs, maar het gebrek aan vertrouwen in de markt choqueeerde me. We begrijpen nog steeds niet helemaal wat dit heeft veroorzaakt [...]’

‘U hangt een ideologie aan, de vrijemarktideologie. U had de autoriteit om dit te voorkomen en nu betaalt de hele economie de prijs daarvoor’.

---

23 A. Hirschman (1997/1977), *The passions and the interests. Political arguments for capitalism before its triumph*, Princeton: Princeton University Press: xxii.

24 Hirschman, *ibid.*, pagina 60.

25 H. Achterhuis (2010), *De utopie van de vrije markt*, Rotterdam: Lemniscaat.



'Ideologie is een conceptueel raamwerk voor de werkelijkheid. Ik heb er een fout in aangetroffen. Ik weet niet hoe significant of permanent het is – maar ik ben er zeer bedroefd over'.

'Welke fout?'

'In het economische model waarvan ik dacht dat het juist was'.

'Uw wereldopvatting, uw ideologie werkte niet?'

'Absoluut. Precies. Dat choqueeerde me omdat ik veertig jaar of meer dacht dat ik aanzienlijk bewijs had dat het juist buitengewoon goed werkte'.<sup>26</sup>

18.

Help, ook de markt als antwoord kent beperkingen. Tom Poes, verzin een list!

## Ethiek

19.

Als filosoof is hij minder bekend, maar als president van de Verenigde Staten sprak George W. Bush wijze woorden in een geruchtmakende toespraak op 9 juli 2002 op Wall Street over een ernstige bedreiging voor de financiële markten en daarmee voor de economie: een vertrouwenscrisis.<sup>27</sup> De kranten staan dan al maanden lang vol met schandalen. De boekhoudschandalen. Het lijkt erop dat zichzelf verrijkende bestuurders stuk voor stuk bezwijken voor het grote geld en misbruik maken van het hen gegeven vertrouwen. Bush: 'When abuses like this begin to surface in the corporate world, it is time to reaffirm the basic principles and rules that make capitalism work: truthful books and honest people, and well-enforced laws against fraud and corruption. All investment is an act of faith, and faith is earned by integrity. *In the long run there's no capitalism without conscience; there is no wealth without character*'. Het eerste dat opvalt, is dat Bush integriteit onlosmakelijk verbindt met economisch succes en daarbij de bekende slogan *Erst kommt das Fressen, dann die Moral* omdraait: zonder moraal geen brood op de plank. Die verbinding tussen moraal en economie verloopt bij Bush via het woord vertrouwen: voor economische transacties is vertrouwen onmisbaar en dat vertrouwen is gebaseerd op het moreel kompas van de spelers op de markt. Tenminste, in belangrijke mate. Bush verwijst ook naar het belang van regelgeving (de Leviathan). Maar, geeft Bush aan, dat kan geen wondermiddel zijn, want 'ultimately, the ethics of American business depend on the conscience of America's business leaders. We need men and women of character, who know the difference between ambition and destructive greed, between justified risk and irresponsibility, between enterprise and fraud'.

20.

Markten hebben een intrinsieke moraal die niet van buitenaf wordt opgelegd aan de markt (vanuit een buitenstaandersperspectief), maar noodzakelijk is voor markten om duurzaam te kunnen functioneren. Bijvoorbeeld mijn leermeester Henk van Luijk sprak over een transactie-ethiek die bestaat uit drie beginselen die tezamen de moraliteit van de markt vormen: gelijkheid, eerlijkheid en wederkerigheid. Het zijn beginselen die aangeven hoe het win-win spel op markten gespeeld dient te worden. Het beginsel van *gelijkheid* zegt dat iedere partij aan ieder ander dezelfde handelingsvrijheid dient te gunnen die hij voor zichzelf opeist, zonder zich daarbij verplicht te voelen om de belangen

---

<sup>26</sup> H. Achterhuis, *ibid.*:60.

<sup>27</sup> [http://www.pbs.org/newshour/bb/business/july-dec02/bush\\_7-9.html](http://www.pbs.org/newshour/bb/business/july-dec02/bush_7-9.html)

van anderen te bevorderen. Het beginsel van *eerlijkheid* houdt in dat iedere partij betrouwbaar is in zijn toezeggingen, en correct, tijdig en volledig in zijn informatie. Tot slot houdt het beginsel van *wederkerigheid* in dat iedere partij naar evenredigheid een bijdrage levert en parasitair gedrag op kosten van andermans inspanningen vermijdt.<sup>28</sup>

21.

De econoom Robert Shiller legt in zijn boek *Finance and the good society* een nadrukkelijke verbinding tussen financiële dienstverlening en moraliteit: 'We all live our lives in a world of financial capitalism – an economic system that is increasingly guided by financial institutions and that, in the wake of the severe financial crisis that began in 2007, appears to many to be broken. We all need to consider whether this society is even going in the right direction, in both our lifetimes and the lifetimes of our children'.<sup>29</sup> Shiller is een fan van het *financial capitalism*, maar wel een kritische fan. Hij benadrukt voortdurend dat het 'work in progress' is. En dat bij de evaluatie van ontwikkelingen we moeten onderzoeken hoe het bijdraagt aan welvaart en welzijn voor allen, aan *the good society*.

22.

Ok, er is een menselijk tekort. Daarmee begonnen we. Maar waarom zou je tot uitgangspunt nemen dat mensen zo verdorven zijn dat zij geheel en al onbekwaam zijn tot iets goeds en geneigd tot alle kwaad? We kunnen ook ethisch nadenken. En dan kunnen we wellicht zelfs met minder regels toe. Er is dus een keuze. In zijn afscheidsinterview in het Financieel Dagblad stelt Kockelkoren, dan nog bestuurder bij de toezichthouder AFM: 'Ieder mens moet zichzelf ethische vragen blijven stellen. Onze samenleving kan niet functioneren als je alle ethiek verschuift naar wetgeving. Dat levert ook een interessante paradox op. De mensen die zich amoreel opstellen klagen over de lawine aan wet- en regelgeving. Maar het is van tweeën een. Of je wilt alle ethiek in de wet, en dan moet je ook niet raar opkijken als er steeds meer wetgeving komt. Of je denkt zelf ethisch na en dan kunnen we met minder regels toe'.<sup>30</sup>

23.

Alleen ... in zijn boek *Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers* geeft Joris Luyendijk toch aan dat bankiers leven in een amoreel universum? In een amoreel universum gelden noties als goed en kwaad niet. Het is een wereld zonder ethiek. Niet per se een immorele wereld. 'Als je erop gaat letten zie je overal voorbeelden: het vocabulaire waarmee mensen in de financiële wereld spreken en nadenken over hun eigen functioneren is waar mogelijk ontdaan van woorden die een ethische discussie kunnen losmaken. Het grootste compliment in de City is dan ook iemand "professioneel" noemen. Het betekent dat jij op je werk emoties buiten beschouwing weet te houden, inclusief morele overtuigingen – die zijn voor thuis. De term "ethiek" kwam eigenlijk alleen voorbij in de combinatie met het woord "werk" – en betekende dan zoiets als "absolute gehoorzaamheid en toewijding aan baas en bank".<sup>31</sup> Luyendijk benadrukt dat a-moreel niet hetzelfde is als slecht of im-moreel. Een van zijn belangrijkste conclusies in zijn boek is dan ook dat bankiers helemaal niet de hebzuchtige immorele monsters bleken te zijn die hij min of meer had verwacht aan te treffen. In dit amorele universum zijn alle relaties teruggebracht tot transacties: 'tussen aandeelhouder en bank, tussen bank en bankier,

---

28 H. van Luijk (1993), 'Rechten en belangen in een participatieve marktmaatschappij', in: *Om redelijk gewin*, Amsterdam: Boom

29 R. Shiller (2010), *Finance and the good society*, Princeton: Princeton University Press: vii.

30 Financieel Dagblad, zaterdag 30 mei 2015

31 J. Luyendijk (2015), *Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers*, Amsterdam: Atlas Contact: 89.

tussen bankier en klant'.<sup>32</sup> Er wordt niet gekeken of een plan moreel deugt, maar hoeveel 'reputatierisico' het in zich draagt.<sup>33</sup> Is er dan verder niets dat gedrag begrenst? Ja zeker wel – de wet. 'Wat ik doe is legaal. Punt. Zo denkt een koele kikker, en moraal wordt dan een privékwesitie, of eigenlijk: een van de opties waaruit je als mens kunt kiezen – zoals sommigen geld geven aan een goed doel, of tijdens hun studie economie het keuzevak ethiek volgen. Of niet'.<sup>34</sup>

24.

Ikzelf denk dat bankiers niet in een amoreel universum leven. Omdat dit helemaal niet kan. Zoals de filosoof Maxim Februari aangeeft: 'Een volwassen mens houdt er al gauw een ethische theorie op na. Zelfs overtuigd egoïsme is er eentje. Het klinkt raar, maar het is zo. Als egoïst vind je dat mensen moeten handelen in hun eigen belang en je keurt gedrag goed als dat gunstig uitpakt voor je zelf of het zelf van een ander'.<sup>35</sup> Wel geloof ik dat bankiers, maar ook vele anderen, *denken* dat ze in een amoreel universum leven en dat geld het enige criterium is waaraan hun handelen kan worden beoordeeld. In mijn vakgebied wordt dit de 'Separation Fallacy' genoemd.<sup>36</sup> Een drogreden dus. De drogreden is dat de uitspraak 'dit is een zakelijke beslissing' betekent dat moraliteit hierbij geen rol speelt: 'The discourse of business and the discourse of ethics can be separated so that sentences like, "x is a business decision" have no moral content, and "x is a moral decision" have no business content'.<sup>37</sup> Bankieren en ethiek worden uit elkaar getrokken. Oftewel, zakelijke beslissingen worden in een amoreel universum genomen. Edward Freeman gebruikt het '*Open Question Argument*' om de drogreden te ontmaskeren. Hij geeft aan dat bij iedere beslissing we nog altijd vragen kunnen stellen als:

- Wie heeft er voor- en nadeel bij deze beslissing?
- Van wie worden er morele rechten gerespecteerd of juist geschonden?
- Wat voor soort mens zal ik zijn als ik dit doe?

25.

Hoe kun je nu denken dat je in een amoreel universum leeft? Omdat we snel ende gemakkelijk lijden aan teleopathie. Teleopathie is een samenstelling van de Griekse woorden 'doel' (telos) en 'ziekte' (pathos). Teleopathy is een vorm van blikvernuwing, die ontstaat doordat mensen te doelgericht denken. Doelgericht denken, voor je eigen belangen opkomen, doorzettingsvermogen et cetera zijn allemaal positieve eigenschappen. Het kan echter doorschieten wanneer andere doelen, andere (en andermans) belangen worden vergeten. Goodpaster noemt drie symptomen van deze ziekte, die elkaar versterken:

- een obsessie met een bepaald doel;
- onthechting, het niet belangrijk vinden van andere waarden en belangen;
- het rationaliseren of goedpraten van gedrag.

Teleopathie begint dus met heldere doelen (targets, KPI's) en medewerkers daar strak op aansturen. Dan gaan ze andere zaken (andere waarden en belangen) minder belangrijk vinden. Hierdoor kan ethiek op de achtergrond raken, uit beeld verdwijnen. En dan zijn we er ook nog goed in om dit negeren van de ethiek goed te praten.

---

32 Luyendijk, *ibid.*: 94.

33 Luyendijk, *ibid.*: 88.

34 Luyendijk, *ibid.*: 180.

35 NRC, 14 april 2015. <http://www.nrc.nl/handelsblad/van/2015/april/14/bankiers-argumenteren-wel-degelijk-moreel-1484239>

36 R. E. Freeman (1994). 'The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions', *Business Ethics Quarterly* 4(4): 409-21; J. Harris & R.E. Freeman (2008), 'The impossibility of the separation thesis', *Business Ethics Quarterly*, 18(4): 541-548.

37 Freeman, *ibid.*: 412.

26.

Kan dat echt? Hoe is het toch mogelijk dat heel fatsoenlijke mensen in hun werk immorele dingen doen? Hoe kunnen zij met zichzelf leven? Kunnen we zomaar ons moreel kompas uitzetten? Jazeker, mensen zijn psychologisch gezien uitstekend in staat tot gedrag dat flagrant in tegenspraak is met hun eigen morele standaarden. Albert Bandura legt uit dat we als kind leren om ons goed te gedragen door straf en beloning van onze opvoeders. Langzaam internaliseren we de standaarden voor moreel gedrag en komt de motivatie niet meer van buiten maar belonen en straffen we onszelf. Oftewel, mensen willen tevreden zijn met zichzelf, ze zijn gemotiveerd om te doen wat bijdraagt aan gevoelens van zelfrespect en eigenwaarde. Daarnaast proberen mensen gevoelens van schaamte en schuld die door immoreel gedrag worden opgeroepen, te vermijden. De essentie van Bandura's theorie is dat ons morele kompas niet altijd 'aan' staat, maar actief 'aangezet' moet worden: 'Moral standards do not function as fixed regulators of conduct. Self-regulatory mechanisms do not operate unless they are activated...'.<sup>38</sup> En dan komt de twist: 'There are many psychological manoeuvres by which moral self-sanctions can be disengaged from inhumane conduct'.<sup>39</sup> Oftewel, er zijn allemaal strategieën om morele gevoelens ('self-sanctions') zoals zelfrespect, eigenwaarde, schaamte en schuld te ontkoppelen van immoreel gedrag. Oftewel, mensen zijn heel goed in staat om hun gedrag goed te praten. Bandura onderscheidt zelfs negen strategieën om ons morele kompas uit te schakelen (of: om niet te activeren), zoals verhullend (eufemistisch) taalgebruik, het verleggen van verantwoordelijkheden, Ontmenselijking van slachtoffers, schuld bij slachtoffer neerleggen en bagatelliseren, ontkennen of vertekenen van de gevolgen.

27.

Help, Tom Poes, verzin een list!

### **Markt, recht en ethiek**

28.

Wat betekent maatschappelijk betrokken in een wereld die wordt gekenmerkt door schaarste en afhankelijkheid? In de eerste plaats dat we beseffen dat we met elkaar een maatschappelijke opdracht hebben: hoe kunnen we vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken? Een uitdaging die op scherp wordt gezet door het menselijk tekort: mensen zijn slechts beperkt altruïstisch. Zoals Warnock aangeeft: er is 'a certain "natural" tendency for things to go very badly given the wholly indisputable facts about people and the circumstances in which they exist'.<sup>40</sup> Hoe komen we tot 'the amelioration of the human predicament'? Ik heb drie instituties, drie mechanismen besproken die hieraan een bijdrage kunnen leveren: markt, recht en ethiek. We hebben ze alle drie nodig, geen enkele institutie bleek in staat op zichzelf vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken mogelijk te maken.

29.

Het leven is meervoudig. Daar moeten we mee leren omgaan. Ook de WRR onderscheidt in *Publieke zaken in de marktsamenleving* drie perspectieven die min of meer met mijn drie perspectieven samenvallen. De WRR wil geen oplossingen – een blauwdruk, een formule – aanbieden, maar een

---

38 A. Bandura (2002), 'Selective moral disengagement in the exercise of moral agency', *Journal of Moral Education*, 31/2, 101-119: 102.

39 Bandura, *ibid.*: 102.

40 Warnock, *ibid.*: 23.

*denk- en handelingskader*. Want, geven ze aan, door een van de drie normatieve kaders – markt, recht of ethiek – absoluut te stellen, of door op abstract niveau te willen bepalen wat het ‘beste’ kader is, leidt slechts tot onvruchtbare debatten waarbij het zoeken naar compromissen als intellectuele slapheid wordt begroet. Dat betekent dat bij het nadenken over maatschappelijke betrokkenheid de nadruk op het proces moet liggen, ‘waarin markten vorm krijgen en publieke belangen gesignaleerd, gearticuleerd, afgewogen en uiteindelijk daadwerkelijk behartigd (dan wel afgewezen) worden’.<sup>41</sup> Kortom, de vraag is niet welk van de drie perspectieven het beste is of dominant moet zijn, dat leidt slechts tot abstracte en weinig vruchtbare debatten. De uitdaging is vanuit alle drie perspectieven, tegelijkertijd, naar de problematiek te kijken en de nadruk te leggen op pragmatische keuzes waarbij deze beoordeeld moeten worden op de bereikte resultaten. Oftewel, het gaat om de kunst van het multi-perspectivistisch kijken: door vanuit verschillende invalshoeken te kijken zie je meer. En om net als bij het jongleren alle ballen tegelijkertijd in de lucht te houden. Je maakt het je dan te gemakkelijk als je je beperkt tot één of twee ballen in de lucht houden en de rest ergens stiekem verstopt.<sup>42</sup>

### Een voorbeeld

In zijn artikel *Maatschappijleer voor banken* stelt Ronald Jeurissen dat je, zoals hierboven reeds aangegeven, altijd, bij elke beslissing die je neemt, de zaak tegelijk zou moeten bekijken vanuit de drie invalshoeken van markt, recht en ethiek. En hij vervolgt: ‘Het is verbazingwekkend hoeveel je dan ineens gaat zien, en hoeveel breder en verder de blik dan reikt. Van belang is vooral om in te zien markt, recht en ethiek in een voortdurende onderlinge wisselwerking staan, waarbij ze elkaar kunnen versterken, aanvullen of tegenwerken’. In zijn artikel illustreert hij deze vorm van multi-perspectivistisch kijken met een voorbeeld: de beloningen in de financiële sector.

‘Al een aantal jaren is er een kruistocht gaande om de hoge beloningen te verjagen uit bankenland. Dat is een sterk ethisch gedreven proces. Je kunt dat zien aan de taal die in het publieke debat hierover wordt gebruikt. Maar vorig jaar stegen de basissalarissen van de top van sommige financiële instellingen (ING, NN) met wel 30 procent. Dit leidde tot heftige, morele veroordelingen. “Dit is juridisch mogelijk, maar ik ben van mening dat dit lastig uit te leggen is aan klanten in het licht van het herstel van vertrouwen en het overbruggen van de kloof tussen maatschappij en financiële sector”, aldus minister Dijsselbloem.

Dijsselbloem roerde de morele trom: In de jaren waarin de inkomens van iedereen onder druk staan zijn de huidige ontwikkelingen van topbestuurders “niet te verantwoorden”. We zien kortom heel veel morele argumenten tegen de topsalarissen. Maar er zijn ook wel argumenten voor. Nederland moet in het beloningsbeleid niet uit de pas lopen met andere landen, stellen sommigen. De VVD vindt, bij monde van Kamerlid Aukje de Vries dat Dijsselbloem bedrijven wegjaagt uit Nederland. Er wordt zelfs twijfel gezaaid over de oprechtheid van Dijsselbloem’s woorden: de PvdA-minister zou al bezig zijn met de verkiezingen.

Dit zijn vooral argumenten uit de economische sfeer. Vanuit de logica van markt, recht en ethiek zie je meteen wat hier misgaat: morele argumenten moet je bestrijden met andere morele argumenten, niet met economische argumenten. Wie verzint er dus eens een goed moreel argument dat pleit voor hogere topsalarissen of hogere bonussen? Als die er niet zijn, moet je je moreel verlies nemen, en toegeven dat dit inderdaad niet ‘maatschappelijk is uit te leggen’.

<sup>41</sup> WRR (2012), *Publieke zaken in de marktsamenleving*, Amsterdam: AUP: 13.

<sup>42</sup> Deze vergelijking is ontleend aan: T. van den Ende (2011), *Waarden aan het werk. Over kantelmomenten en normatieve complexiteit in het werk van professionals*, Amsterdam: SWP.

Maar hiermee is het verhaal nog niet af. Want hoe zit het nu met het recht? Daarin dient uiteindelijk toch de sleutel tot een oplossing te worden gezocht. We leven immers in een rechtsstaat. Ondernemingen hebben overeenkomsten gesloten met hun bestuurders over het beloningsbeleid en deze mensen ontlenen daar rechten aan. Vooral binnen raden van commissarissen – die gaan over de beloningen van de bestuurders – wordt veel belang aan deze juridische argumenten gehecht. Heel terecht, want dat je je aan je afspraken moet houden is een heel fundamenteel beginsel van het zakendoen.

De huidige discussie over het beloningsbeleid moet vooral worden begrepen als een getouwtrek tussen de markt en de ethiek om wat het recht zal gaan doen. En het gaat duidelijk de kant op van de ethiek. Er wordt gesproken over een maximering van de bonussen voor topbestuurders tot 20 procent van het vaste salaris, en er wordt zelfs aan gedacht om de stijging van topsalarissen te koppelen aan de stijging van cao-lonen. Ideeën uit de koker van Dijssebloem. Dat kan zomaar geldend recht gaan worden in Nederland. Wie dat tien jaar geleden had durven voorspellen zou heel hard zijn uitgelachen’.

30.

Ik begon mijn verhaal met de strijd tussen twee wolven – wolf Goed en wolf Kwaad – en gaf aan dat degene die je voedt wint. Maar klopt dat wel? Past dit verhaal over de twee wolven nog wel bij de moraal van het verhaal, bij de conclusie van de WRR? Nee! Of eigenlijk: deels. De ethiek staat voor wolf Goed voeden, het recht – de Leviathan – voor het in het gareel houden van wolf Kwaad. Maar wat doen we met de markt? Met de wijze lessen van Mandeville? Er is een alternatieve versie van dit verhaal. En die doet meer recht aan al het gemijmer...

*Een opa zit met zijn kleinzoon aan een kampvuur. Hij vertelt over twee wolven die in ieder mens met elkaar strijden: wolf Goed en wolf Kwaad. Wolf Kwaad is een heel vals en gemeen loeder. Opportunistisch, egoïstisch, jaloers. Wolf Goed is een hele sympathieke, aardige en aabare wolf. Empathisch, vriendelijk, samenwerkingsbereid. Opa benadrukt dat in ieder mens, niemand uitgezonderd, deze twee wolven met elkaar vechten. Kleinzoon luistert aandachtig, overdenkt de woorden van opa en vraagt dan: Opa, welke wolf wint? Waarop opa antwoordt: Als je ze goed voedt, zullen ze allebei winnen. Zie je, als ik ervoor kies alleen de goede wolf te voeden, zal de kwade om elke hoek verstoep zitten om te wachten tot ik afgeleid ben of zwak word en springt dan op om de aandacht te krijgen waarnaar hij hunkert. Hij zal altijd boos zijn en altijd de goede wolf bevechten. Maar als ik hem erken, is hij gelukkig en de goede wolf is gelukkig en winnen we allemaal. Want de kwade wolf heeft veel kwaliteiten – vasthoudendheid, moed, onverschrokkenheid, wilskracht en een groot strategisch denken – dat heb ik van tijd tot tijd nodig en dat ontbreekt de goede wolf. Maar de goede wolf heeft compassie, zorgzaamheid, kracht en het vermogen om te herkennen wat er in het beste belang van allen is. Zie je, zoon, de goede wolf heeft de kwade wolf aan zijn zijde nodig. Als je er maar één voedt, zal de andere verhongeren en zij zullen onbeheersbaar worden. Door ze beide te voeden en te verzorgen zullen zij je goed van dienst zijn en niets doen dat niet een onderdeel van iets groter is, iets goeds, iets van het leven. Voed ze allebei en er zal geen interne strijd voor je aandacht meer zijn. En als er in jou geen strijd is, kun je naar de stemmen van het diepere weten luisteren, dat je in elke omstandigheid zal begeleiden bij het kiezen wat goed is. Hoe je ervoor kiest om te gaan met de tegengestelde krachten in jezelf zal je leven bepalen. Verhonger de ene of de andere of begeleid hen beiden’.<sup>43</sup>*

<sup>43</sup> <http://www.gestolengrootmoeder.nl/wordpress/twee-wolven-wonen-in-mijn-hart/> Zie onderaan bij de 'Replies'.