

**Welk Europa?**  
Nummer 39

**Hoe reageren op verandering  
of op deze ernstige crisis?**

Hoe reageren individu, overheid, politici,  
bedrijfsleven, middenveld, media?

door

**Robert Verschooten**  
voorzitter ESIC vzw

die in eigen naam schrijft

31 december 2009

Opgedragen aan hen die begaan zijn  
met een dynamisch,  
pluralistisch,  
democratisch en federaal Europa

**Europees Studie- en Informatiecentrum (ESIC) vzw**  
Ryckmansstraat 5, 2020 Antwerpen  
Tel. 03/238/ 97 74 – [esic@skynet.be](mailto:esic@skynet.be)

Copyright 2009 ESIC vzw – citeren mag mits bronvermelding

# Hoe reageren op verandering of op deze ernstige crisis?

## Inhoudstafel

Voorwoord

## Vaststellingen

- (1) *Overheid, overheidsstructuren, politici en burgers*
- (2) *In de Europese Unie*
- (3) *Financiële- en economische crisis*
- (4) *Wereldwijde economische crisis*
- (5) *Groei- en ontwikkelingslanden*

## Houdingen

- (1) *Keuzes maken*
- (2) *Tegen de stroom in denken (out of the box)*
- (3) *Dynamisch t.o. statisch (out of reality)*
- (4) *Optimisme t.o. pessimisme*

## Remedies en nieuwe modellen

- (1) *Nieuw Europees model*
- (2) *Nieuwe bestuursmodellen op andere niveaus*
- (3) *Nieuwe bedrijfseconomische modellen*
- (4) *Nieuwe modellen voor de groei landen*
- (5) *Onderwijs*

Conclusies

# Hoe reageren op verandering of op deze ernstige crisis?

## *Voorwoord*

De wereld is veranderd omdat alles en iedereen steeds meer onderling verweven is geraakt door de globalisering.

Verandering en hoe er mee omgaan is een thema dat regelmatig opduikt in de vele teksten die hierover nu worden geproduceerd. Dat is niet verwonderlijk. Velen wijzen erop dat de veranderingen van een ongeziene aard en omvang zijn. De nieuwe referentiepunten zijn echter niet steeds duidelijk. Bovendien wordt gesteld dat deze nieuwe situatie, o.m. voor Europa niet kan worden vergeleken met de vorige crisissen.

Het menselijk denken is voortdurend in verandering. Niemand weet waarheen we gaan. 'Waardeschalen kantelen, paradigma's bewijzen hun ondoelmatigheid, gevestigde waarden sterven af', stelt Mark Eyskens. Dat scheidt angst en onbehagen, ook bij diegenen die gewoon zijn om met verandering om te springen.

De kwalificatie **kantelmoment** wordt en werd dikwijls in de mond genomen. Het is haast een cliché geworden. Bij de financiële crisis wordt er gesproken van een systeemcrisis. Bij de economische crisis wordt er gesproken over de crisis van de globalisering. De sociaal-economische gevolgen, namelijk de hoge werkloosheid, leggen een structureel probleem bloot. Deze uitdagingen zijn niet niks.

Snel concluderen de enen dat het referentiekader volledig moet worden aangepast, anderen verkiezen te wachten om te handelen, en nemen daarbij het risico in koop de situatie niet meer te kunnen verklaren of niet meer te kunnen beheersen.

Een aantal **open vragen** stellen zich:

- Welk economisch model zal aangepast zijn aan de 21<sup>e</sup> eeuw?
- Welk sociaal model zal aangepast zijn aan de 21<sup>e</sup> eeuw?
- Welk politiek model voor België zal aangepast zijn aan de 21<sup>e</sup> eeuw?
- Welk politiek model voor Europa zal aangepast zijn aan de 21<sup>e</sup> eeuw?
- Welk economisch en financieel model voor de wereld zal de meeste welvaart voor de meesten kunnen creëren?
- Welke modellen kunnen de welvaart in het westen bestendigen?
- Welke modellen kunnen de welvaart in de groei- en de ontwikkelingslanden bevorderen?
- Welke beleid kan het meeste effect genereren?

Deze vragen mogen zonder twijfel existentiële vragen worden genoemd. Ze zullen onze toekomst en deze van de anderen mee bepalen (interdependentie). Deze vragen verdienen onze aandacht, alhoewel enkele hier redelijk oppervlakkig zullen worden aangesneden.

Hierna worden 'slechts enkele' elementen samengebracht. Meestal een hergroepering van her en der geformuleerd 'hypothesen'. Hieruit zullen geen algemeen geldende conclusies worden getrokken. Vooral zal vanuit een trans- of **internationaal standpunt** gepoogd worden aandacht te trekken op een aantal ontwikkelingen. Het is in de eerste plaats een poging tot beter begrip.

Twee andere vragen over onze toekomst verdienen ook onze aandacht:

- Hoe bereiden wij onze toekomst voor?
- Welke rol kan (of moet) elkeen hierbij spelen?

Een andere vraag van de 21ste eeuw is of het tijdperk van de **onderlinge afhankelijkheid** een goede of een slechte zaak voor de mensheid zal zijn?

Verschillende factoren zullen het antwoord bepalen:

- Zullen de rijke landen de voordelen van de moderne wereld verdelen en haar lasten verlichten?
  - Zullen de arme landen de veranderingen doorvoeren die vooruitgang mogelijk maken?
  - Zullen wij allemaal een voldoende besef ontwikkelen van wederzijdse plichten en verantwoordelijkheden?
- (Bill Clinton, Zeno 12/1/2002)

Het einde van de 20e eeuw blijkt een ontmoetingspunt te worden van een hele reeks stroomversnellingen die naar een waterval van discontinuïteiten leidt, zegt Mark Eyskens in 'De grote verjaardag' (1994).

'Het eerste decennium van de 21ste eeuw was een aaneenschakeling van **bewustwordingsprocessen** met slechts één enkel thema: pas u aan de realiteit van wereldwijde integratie' (Bart Van Den Meersche, IBM België/ Luxemburg).

Het post-modernisme verwerpt het oude paradigma, maar slaagt er niet in het nieuwe te formuleren, laat staan in te vullen (Mark Eyskens, o.c., 1994)

## **VASTSTELLINGEN**

- (1) Overheid, overheidsstructuren, politici en burgers

### **Politiek – algemeen**

- 'Politici hebben de **macht die ze nemen**', zegt Bart Staes, LEP (Vacature – 27/6/2009).

- Politiek houdt zich steeds meer bezig met **welvaartsbehartiging** in een snel globaliserende wereld.
- Houdt de politiek zich niet teveel bezig met de **waan van het moment?** vraagt Kris Peeters, Vlaams minister-president, zich af? (29/7/2009).
- 'Politici cultiveren in tijden van verkiezingen de **illusie alles te kunnen oplossen**, terwijl dat in een geglobaliseerde wereld steeds minder waar is, zegt Bart De Wever (30/5/2009)
- Waar blijven de **echte staatslui** die hun nek durven uit te steken om het politiek onhaalbare om te buigen? Moedige politici kunnen enkel opstaan als ze duidelijke signalen krijgen van **moedige burgers**. Het vormen van moedige burgers vergt een gigantische mentaliteitsverandering, zegt Piet Cleemput, auteur van 'Het schip zinkt'.
- De vraag blijft: **welke instrumenten** (instellingen en mentaliteit) kunnen het beste resultaat opleveren? Op welk niveau?
- De lage groei en de hoge budgettaire tekorten rechtvaardigen de vraag of de **generieuze welvaartsstaat** kan worden gehandhaafd (John Wyles, partner GPlus Europe in European Voice van 4/6/2009).
- Voorspellingen blijken voortdurend te moeten worden aangepast, omdat de **werkelijke veranderingen zich meestal sneller voltrekken** dan verwacht. Het beleid blijkt achterhaald te zijn voordat de uitvoering is afgerond. Dat betekent dat voorspellingen met grotere beweeglijkheid rekening moeten houden, en dat het economisch beleid sneller grotere stappen moet zetten. Deze nieuwe realiteit lijkt nog niet in bestuurskringen te zijn doorgedrongen. (De Standaard - Steven Brakman – 1/3/2009)

## Op Belgisch niveau

- Hoe meer een **maatschappij gepolitiseerd** is, hoe minder efficiënt ze is. (Rudi Aernoudt – 4/9/2009).
- België lijdt aan een kwaadaardig euvel: het is **onbestuurbaar** als gevolg van een onaangepaste overheidsstructuur en een verkeerde invulling van het algemeen belang.
- Een onaangepaste staatsstructuur en beleidsuitoefening belemmert **goed bestuur** van de Belgische overheid, de sanering van de overheidsfinanciën en het behoud van het sociaal systeem (dus ook het behoud van de welvaart).
- Méér fiscale autonomie zou voor de deelstaten positieve effecten hebben op de efficiëntie en kwaliteit van de publieke diensten. Daarvan kan een **responsabilisering** uitgaan, wat verhindert dat deelstaten geneigd zijn tot overexpansie van de uitgaven, zegt Ivan Van de Cloot, hoofdeconoom van het Itinera institute.
- Bedrijven botsen in België op een **aantal hinderpalen**: een ongunstig ondernemingsklimaat, hoge fiscale druk, gebrek aan ondernemerscultuur, een verlamme en dure rompslomp en een gebrek aan stabiliteit en transparantie van het politiek en het wettelijk kader. Daarom laten buitenlandse bedrijven België steeds meer links liggen.
- Het is niet correct de indruk te wekken dat de verbetering van de **staatsordening in een handomdraai opgelost** kan worden, zegt Ivan Van de Cloot, hoofdeconoom van het Itinera Institute.
- De Belgische overheden moeten beter worden als we samenleving en economie succesvoller willen maken. Het is bekend dat de **Belgische**

**overheidssector**, bekeken in zijn totaliteit, te weinig rendeert in verhouding tot de mensen en middelen die eraan worden besteed. (De Tijd – De Vos en Van de Cloot, Itinera Institute – 7/1/2009)  
– Economische initiatieven sterven door **verstikkende regelgeving**, Guy Tegenbos (De Standaard – 9/4/2009)

## (2) In de Europese Unie

- **Europees wordt hoe langer hoe meer een inclusief project.**
- De **aard van de Europese samenleving** verandert onherkenbaar, stelt Christophe Andrades in Liberales (23/1/2009)
- We hebben het (in 2005) nog **nooit zo goed gehad** (inzake sociaal-economische bescherming en welvaart) en toch heerst er (in 2008) algemene ongerustheid. Toenemende kritiek op 'de politiek' past perfect in het kader van die angst. Alle angsten, alle ongenoemens over een snel veranderende wereld worden op Europa geprojecteerd.
- Gewoonlijk wordt (door de nationale regeringen, nvdr) kritiek (op Europa, nvdr) geuit **zonder alternatief voor te stellen**. (Joaquin Almunia, Europees commissaris – 4/6/2009)
  - Europa is in de greep van een **collectieve angst voor de toekomst** en verkeert in onzekerheid over zijn identiteit, stelt Dominique Moïsi. (De Tijd – 4/7/2009)
- De beleidsvoerders moeten hun inspanningen niet versnipperen. Ze moeten zich concentreren op de **prioritaire dossiers** (Sean Foreman over Obama – 29/7/2009)
- 'Natuurlijk bestaat de tegenstelling tussen links en rechts nog. Maar er zijn **andere breuklijnen** die vandaag relevanter zijn: een open samenleving tegenover een gesloten, een kosmopolitische houding tegenover een nationalistische, hervormingsgezinde politici tegenover behoudsgezinde', stelt Guy Verhofstadt (18/12/2006)
- Europa wordt onderling meer **competitief uit fiscaal oogpunt**, zegt Bruno Colmant van Euronext Brussel.
- De meeste inwoners van de 27 lidstaten geloven intuïtief dat de Europese Unie te weinig onderneemt om het tij te keren, stelt minister van Staat Mark Eyskens. De inwoners richten zich tot hun nationale regeringen voor een eigen herstelprogramma, met als gevolg dat elke Europese aanpak verbreekt en **protectionistische neigingen** de kop opsteken. Wat belet de Europese leiders om niet alleen uit te roepen 'Yes, we can!', maar ook de hand aan de kar te steken?
- Het is de hoogste tijd dat de Europese Commissie, die in veel aangelegenheden het initiatiefrecht heeft, samen met de Europese Raad een omvattend programma van **vertrouwenwekkende maatregelen** afkondigt, stelt mark Eyskens (24/3/2009)
- Bij het verdedigen van zijn Frans industrieel beleid bedoelt president Sarkozy dat de Europese interne markt **slechts** kan worden **behouden in tijden van economische groei**, stelt John Wyles, partner GPlus Europe (European Voice – 4/6/2009)

- Tegemoetkomen aan het wetgevende voorrecht van de lidstaten (inzake industrieel en financieel beleid) kent reeds precedenten en toont **de voorrang over een doelmatig beleid** dat in staat is om een nieuwe crisis te voorkomen, of ten minste te anticiperen, stelt John Wyles GPlus Europe (EV – 4/6/2009)
- Naarmate de gevolgen van de crisis zich meer doen voelen, **blijft de Europese Unie de beste bescherming**. Zolang de regels van de interne markt overleven, zullen de regeringen van de lidstaten weinig baat vinden bij een protectionistisch of interventionistisch beleid, zegt Carl Bildt, Zweeds minister van Buitenlandse Zaken (9/4/2009).
- **Welvaart** kan enkel maar gegarandeerd worden **door schaalvergroting, niet door schaalverkleining**. Het is de taak van bijvoorbeeld de Europese Unie om daarvoor te zorgen, zegt Bruno Yaminne, BPlus (De Tijd - 8/2/2008)
- Er is een kloof tussen hetgeen de burgers verwachten van Europa en hetgeen ze gerealiseerd zien. Enkelen gaan zo ver te stellen dat Europa nodig is, maar niet dit Europa. Al bij al heerst er diep pessimisme, angst voor de toekomst en een gebrek aan vertrouwen in de huidige politieke leiders. Een probleem voor de Europese Unie: de burger koestert **overspannen verwachtingen**.
- Een grondig debat over hetgeen Europa wel of niet zou kunnen doen ten aanzien van de geweldige economische uitdagingen van nu, kan niet plaatsvinden bij **gebrek aan een democratisch institutioneel kader** waar een beredeneerde gedachtewisseling kan worden onderworpen aan een democratische besluitvorming (John Wyles, in European Voice – 10/7/2008).
- Professor Hendrik Vos vindt dat de nationale regeringen 'Europa als een **lopende zaak** beschouwen. We staan er te weinig bij stil dat de leden van het Europees Parlement veel méér over ons lot beslissen dan de mensen die we naar de Kamer sturen' (18/10/2007).
- Commissievoorzitter Barroso stelt dat enkel een **politieker Europa** in staat is om de belangen van de burgers te dienen (sept 2009).
- Europa is voor mij politiek gesproken het **meest boeiende project** van de 20ste eeuw geweest en zal dat de komende decennia ook blijven, zegt Karel De Gucht.
- De **uitdagingen van buitenaf** dwingen ons (Europeanen, nvdr) tot meer actie en eensgezindheid, vervolgt Karel De Gucht.
- Veel van wat er gebeurt in de Belgische en Vlaamse politiek hangt samen met Europa en onze burgers, die veel te winnen of te verliezen hebben bij de **keuzes die Europees gemaakt worden**, zegt De Gucht.
- Evenmin als België is Frankrijk **een geïsoleerd land**, waar de tijd stil staat en waar 'les citoyens' in zekerheid en bescherming leven onder de goedbedoelde regels van vaders staat, zegt Marc De Vos, directeur van het Itinera Institute.
- De vanzelfsprekendheid van het **welvaartscomfort** zwakt de ondernemingszin in de Vlaamse economie af, stellen Erik Buyst en Jan Van Doren (Vives en KUL, op 12/1/2010 in De Tijd)
- Europese verkiezingen in Nederland (juni 2009) toonden dat **partijen met een duidelijk standpunt** over Europa winst boekten.
- Er is nood aan een **nieuwe generatie Europese leiders** die in staat is om een meer geïnspireerd Europa te communiceren naar de bevolking.

- De successen en de tekortkomingen van de Europese Unie, evenals de **meerwaarde van het Europese project**, moeten duidelijker worden gemaakt aan de Europese kiezers/burgers.
- **Echte Europese federale instellingen** moeten de realisatie van gemeenschappelijke waarden en doelstellingen mogelijk maken, zonder de identiteit van de volken te verstikken.
- De **omstandigheden stuwden de Europese Unie** naar méér integratie.
- Recente ontwikkelingen toonden aan dat de lidstaten samen moeten optreden om de **crisis te overleven**.
- Guy Verhofstadt realiseert zich ten volle **welke hefboom** het Europese niveau verschaft (om zowel de politieke, als financiële en economische crisis aan te pakken, nvdr).
- Toch is de **acceptatie door de bevolking** van al die veranderingen essentieel om aan deze ommekeer ook een stabiel maatschappelijk draagvlak te geven.

### (3) Financiële en economische crisis

- De formules die vroeger voor een mooie economische groei zorgden **werken nu niet meer**.
- De banksector was tot voor kort (3de kwartaal 2008) een van de laatste bastions van **vertrouwen**. Grote deals werden soms via de telefoon geregeld.
- Het fundamentele economische probleem van 2008 (en later, nvdr) was een verbijsterend **gebrek aan vertrouwen** en het bracht ook de reële economie aan het wankelen, met wereldwijd miljoenen ontslagen, zegt professor Robert Shiller, Yale-econoom, over de subprime kredietcrisis.
- De gebruikte macro-economische theorieën bleken niet erg nuttig bij het voorspellen van de crisis, noch om haar te begrijpen of er oplossingen voor uit te werken. Er is een **nieuw paradigma** nodig, zegt professor Willem Buiters (London School of Economics).
- 'De zware financiële crisis toont aan dat **onmogelijk geachte gebeurtenissen** schering en inslag zijn', stelt Pierre Huylenbroeck (De Tijd – 9/5/2009).
- 'Het bestrijden van de huidige financiële en economische crisis is voor alle beleidsvoerders in alle landen **onontgonnen terrein**. Er lagen en liggen geen pasklare en zelfs theoretische schema's klaar', stelt Herman Van Rompuy (9/5/2009)
- Het discours over de staat die zijn **beschermende rol** moest opgeven, gaf mensen het gevoel dat ze alleen stonden terwijl alles aan het veranderen was. Dat maakt onzeker en bang. En bange mensen gaan risico's uitvergroten', zegt Rik Coolhaet, prof UGent (1/3/2008).
- 'Niets verdooft de rationaliteit sneller dan een hoge dosis van **gemakkelijk verkregen winsten**. Deze crisis is daar het trieste gevolg van', stelt Pierre Huylenbroeck (De Tijd – 9/5/2009).
- Na een **decennium van excessen** zijn pijnlijke aanpassingen onvermijdelijk, zegt Frank Boll, gedelegeerd bestuurder van Ecofis (11/6/2009)



- De financiële crisis illustreert dat als je de gebeurtenissen **niet kan anticiperen**, je in zware problemen komt, zegt Claude Turmes, LEP Lux Groen.
- De financiële crisis heeft een aantal **publieke prioriteiten veranderd**.
- Deze crisis heeft ondermeer aangetoond: het **toezicht** op de banken **moet worden verscherpt**. Toch is het financieel toezicht is niet onfeilbaar (Stefaan Michielsen, De Tijd – 27/6/2009)
- De financiële crisis moet de beleidsmakers aanzetten om een sterkere blik van **verantwoordelijkheid** te tonen, zegt C.H. Florenz, LEP voor EVP.
- Of we het nu willen of niet, **ons spaargeld** komt terecht in een internationaal financieel stelsel, waarvan maar weinigen de mechanismen en de draagwijdte kennen (prof. Koen Schoors, UGent).
- Jarenlang gold als enige doel van een beursgenoteerd bedrijf om zijn aandeelhouders **maximale waarde** te leveren. Die enge opvatting heeft ons in de impasse gebracht en dat is een van de belangrijkste lessen uit de crisis, zegt Franck Riboud, algemeen directeur Danone (4/3/2009).
- De economen hebben de omvang van de huidige crisis helemaal niet kunnen voorspellen. En aangezien ze de ziekte niet hebben kunnen diagnosticeren, heeft de publieke opinie er **weinig vertrouwen in** dat ze **de remedie** tegen de ziekte kennen (Gideon Rachman, columnist voor de Financial Times).
- 'De maatschappelijke trend is gekeerd. **Na 40 jaar** van méér markt, deregulering en privatisering komt er méér matiging en méér politiek in de samenleving', zegt Tina Fordham, politieke analiste voor Citigroup.
- De bankcrisis van 2008 heeft de opkomst gesneld van een **dominant duopolie** China/VS, concurrenten hoewel afhankelijk van elkaar.
- Zodra de huidige conjunctuurstorm gaat liggen moet het **beleidskader van de centrale bankiers** opnieuw bekeken worden, zegt Bart Van Craeynest, KBC AM.
- In feite zegt George Soros dat we onze voorveronderstellingen over de wereld voortdurend opnieuw moeten onderzoeken, en we klaar moeten zijn om momenten van ingrijpende **verandering te herkennen en te benutten**. Het idee botst met de economische school van de rationele verwachtingen. (De Tijd – 21/2/2009)

#### (4) Wereldwijde economische crisis

- De economische en sociale crisis is globaal en fundamenteel. In ieder geval zal **over 10 jaar onze levenswijze**, onze productiewijze en onze consumptie **niet meer dezelfde** zijn (UEF-België).
- Welke duurzame exit uit de crisis? Door een lang en moeizaam **wegwerken van de structureel onevenwicht** in de wereldeconomie (Bart Van Craeynest – KBC AM).
- Bedrijven schenken meer dan vroeger **aandacht aan het talent** dat ze in huis hebben. Ze willen hun menselijk kapitaal in de mate van het economisch mogelijke behouden en het liefst ook ontwikkelen (De Tijd – W. De Bock – 21/10/2009).
- We moeten **jongeren op de arbeidsmarkt krijgen**, maar tegelijk ook die oudere werknemers aan boord houden (Luc Cortebeek, ACV)

- De Amerikaanse economie wordt in een wurggreep gehouden door axioma's die vertellen hoe een welvarende, geavanceerde economie zoals die van de VS, zou moeten werken. In **The Tyranny of Dead Ideas** worden de hardnekkigste mythes opgesomd en wordt aangegeven waarom ze best zo snel mogelijk worden ontmaskerd (De Tijd – 8/4/2009).
- Er wordt onvoldoende ingezien hoezeer de derde industriële revolutie de **nationale soevereiniteit van de staten reduceert**, stelt Mark Eyskens (o.c.).
- In een wereld waar innovatie hét modewoord is, bewijst Lotus Bakeries dat je ook goed kan boeren met traditionele producten. Altijd maar nieuwe dingen op de markt gooien is niet de efficiëntste innovatie. Voortdurend **beter worden in wat je doet**, dat is wat telt als je wil exporteren (Mathieu Boonen – 20/2/2010)
- Silicon Valley is een 'eye opener' voor het Vlaamse ondernemers. Het meest inspirerend voorbeeld is wellicht de PlugandPlayTech Center (PPTC), een privé-initiatief. Jonge ondernemers, gespecialiseerd in innovatieve ICT, worden hier in een bad gedompeld van **open innovatie en ondernemerschap**. Ze zitten elkaar bijna letterlijk op de huid, krijgen zaaikapitaal, worden in contact gebracht met durfkapitalisten en business angels. Het aanwakkeren van 'open innovatie', zonder angst te moeten hebben dat iemand anders je idee pikt, is ook een ambitie van Vlaanderen. Het is een ander kenmerk van open innovatie: je ideeën meten met de besten in het buitenland. De beste onder de kerktoren willen zijn, helpt je of je economie geen stap vooruit (De Tijd – K. Verstraete – 20/2/2009).
- **Innovatie komt van enkelingen**, niet van groepen. De meeste nieuwe (financiële, nvdr) producten borduren voort op bestaande (kapitaalgarantie) technieken (Stefan Duchateau – De Tijd – 20/10/2010).
- Bedrijven in de VS hebben **sneller en beter gereageerd** op de economische crisis. In Europa moet nog fiks bespaard worden. Europese bedrijven hebben niet agressief genoeg gereageerd op de crisis (De Tijd – P. De Groote – 15/7/2009).
- Bieden crisissen geen opportuniteiten? Sterker nog, zijn ze niet gewoon broodnodig om vooruit te geraken? Leidt een crisis niet tot een gezonde selectie? Daarbij zoeken we naar denkers en doeners die **tegen de stroom van de crisis in zwemmen**. Die niet doemdenken. Mensen en bedrijven die investeren, die plannen maken, die een klare kijk hebben op de toekomst, die geloven in zichzelf (De Tijd – 9/5/2009).
- In hoogst onzekere tijden als deze, kan je maar beter voorbereid zijn. **Scenario's, plannen en strategie aanscherpen** voor het water je aan de lippen komt (De Tijd – ER -29/1/2009).

#### (5) Groei-en ontwikkelingslanden

- Wereldwijde **machtsverschuivingen** zullen de Europese lidstaten verplichten hun (over)vertegenwoordiging in globale economische en financiële instellingen te herzien (IMF en Wereldbank).
- De blanke wereld verliest schoorvoetend zijn **wetenschappelijk en technologisch monopolie**, terwijl de industriële expansie Aziatisch is georiënteerd (Mark Eyskens, o.c.,1994).

- Twee belangrijke fouten moeten in India worden vermeden, zegt Nilekani. De eerste uitdaging is dat we er als jonge maatschappij over moeten waken geen al te **obese welvaartsstaat** op poten te zetten die we niet meer kunnen betalen wanneer we ouder worden. De andere is een duurzame benadering van energie en milieu. Met wat we nu weten over klimaatverandering en eindigheid van grondstoffen, zou het volstrekt idioot zijn van India om hetzelfde **koolstofgedreven energiemodel** te ontwikkelen als het Westen. China heeft die fout wel gemaakt, en je merkt nu al dat sommige steden niet meer leefbaar zijn door de luchtvervuiling, zegt Nandan Nilekani, topman van Infosys (De Tijd – 16/5/2009).
- De leden van ASEAN beseffen heel goed dat hun miraculeuze groei niet aan onderlinge handel te danken is, maar aan de **verovering van internationale markten**, zegt professor Bhagwati, Indiase econoom (Vacature – 25/4/2009).

## **HOUDINGEN**

### (1) Keuzes maken

- Hoe **niets nog vrijblijvend** kan zijn (over de klimaatverandering, nvdr) (Ine Renson – De Tijd – 18/7/2009).
- Economie kan hoogstens de **keuzes verduidelijken** voor de beleidsmakers, ze kan niet in hun plaats kiezen, zegt Dani Rodrik, hoogleraar economie Harvard Universiteit, in De Tijd van 31/3/2009.
- Meer daadkracht om de crisis te bestrijden wil blijkbaar, voor sommigen, zeggen **meer geld uitgeven**. Dat is geen moed, wel gemakzucht, zegt Herman Van Rompuy, eerste minister (9/5/2009).
- Consumenten en investeerders moeten voelen dat er voldoende wordt gedaan om de **wereld sterker, schoner en billijker te maken** dan voorheen, zegt Angel Gurre, secretaris-generaal OESO (21/6/2009).
- ‘Wij Amerikanen plachten te zeggen dat de Amerikaanse droom het waard is om voor te sterven. De nieuwe **Europese droom is het waard om voor te leven**’, zegt Jeremy Rifkin, econoom, in 'De Europese droom', 2005.
- De industriële bedrijven die de afgelopen maanden sneuvelden of ingekrompen zijn, mogen ons niet doen geloven dat er geen **toekomst** meer is **voor een industrie** in Vlaanderen, zegt Karel Vinck (9/2/2010).
- De **ethische dimensie van het beleid** dient zich aan. De vraag naar goed en kwaad, de stelling dat het doel de middelen niet kan rechtvaardigen, de vraag naar de oorsprong van het ethisch bewustzijn en de algemene of relatieve gelding ervan, komen over als onvermijdelijk, maar ook als zeer verstoring (Mark Eyskens, o.c., 1994).
- Crisis betekent niet enkel noodsituatie, depressie, inzinking, maar ook overgang, keerpunt en **ontstaan van een alternatief**, althans in de opvatting van een aantal cultuurfilosofen (Mark Eyskens, o.c., 1994).
- **Onvoorwaardelijk streven naar bbp-groei** is niet alleen een slechte gewoonte, het is bovendien ook een soort dogma voor veel macro-economen. Er zijn nochtans betere maatstaven voor maatschappelijke welvaart. Groeistreven is een onnodige belemmering in de zoektocht naar een uitweg

uit de crisis. (Jeroen van den Bergh, onderzoekshoogleraar UABarcelona – 27/8/2009).

– Ver weg van de internationale podia en in de coulissen van het politieke schouwspel, heeft zich een **nieuwe internationale elite** ontwikkeld van machtige industriëlen, oliebronnen en topbankiers. Ze zijn internationaal actief en zijn vaak veel machtiger dan de nationale regeringen die geacht worden de spelregels te bepalen (Vacature – 7/6/2009).

– Het is niet omdat iets wenselijk, nuttig of noodzakelijk is dat het ook wordt gerealiseerd. Zijn de politieke en maatschappelijke voorwaarden voldoende sterk voorhanden om die **echte mentale revolutie** door te drukken en te laten accepteren door de bevolking?

– Mislukken en keihard met je voeten op de grond terechtkomen, dat is pas confronterend. Dan moet je **jezelf**, je methode **ter discussie stellen** (Alain Hubert – De Tijd – 18/7/2009)

## (2) Tegen de stroom in denken (out of the box)

– Deze maatschappij heeft schrik van mensen die out of the box durven te denken en te leven. Vandaar het **tergend gebrek aan daadkracht** en creativiteit (Ine Renson – De Tijd -1/7/2009).

– De mythe van het anders denken. Anders denken is de sleutel tot succes. In tijden van crisis nog meer dan anders. Maar zijn we er toe in staat tegen de stroom in te denken? Onze behoudzucht zou een neveneffect zijn van de duizelingwekkende snelheid waarmee onze maatschappij sinds een paar decennia verandert. Die snelheid doet – paradoxaal genoeg – een toenemende inertie ontstaan bij al wie eraan deelneemt. Onze hersenen moeten in zo'n duizelingwekkende vaart zo veel keuzes maken, dat ze constant op zoek zijn naar **voorgedrukte antwoorden**. Zelfs andersdenkenden ontsnappen daar het gros van de tijd niet aan, beweert de Amerikaanse neuropsychiater Berns. Alleen slagen die er blijkbaar in de automatische piloot in hun hoofd op cruciale momenten af te zetten. Sommige mensen zien in elk probleem een kans, zei Winston Churchill al. Maar de meesten zien in elke kans een probleem. Anders zijn is vooral een kwestie van **anders durven zijn** (Wouter Van Driessche in De Tijd – 9/5/2009)

– We hebben te lang als marionetten meegedraaid in de door concurrentie gedreven **kapitalistische malle molen**, zegt Riccardo Petrella (professor, econoom en politiek ideoloog achter het andersglobalisme) (27/11/2004).

– Jongere generaties ervaren de nood om te **dromen van een wereld** waarin vriendschap, burgerzin, solidariteit en gerechtigheid de bovenhand halen (Riccardo Petrella).

– We moeten openstaan voor een **serieuze herverdeling** (van de welvaart) op wereldniveau, dat we handelsregels moeten opstellen en instrumenten moeten creëren om duurzaam om te springen met natuurlijke rijkdommen. Maar dat willen we niet. Dus blijven we vervallen in holle slogans (Riccardo Petrella).

– Voor Karl Popper ligt er ook een **positieve waarde in het maken van fouten**. Het positieve ligt besloten in de methodes om de fouten te verbeteren. Volgens Popper is het zeer gevaarlijk een maatschappij te

bouwen op een tegengesteld uitgangspunt, namelijk dat van de onfeilbaarheid.

– Veel Europese leiders aarzelen niet om **Europa als zondebok** te gebruiken, om zodoende hun burgers geen slecht nieuws te moeten brengen. Die houding torpedeert elke mogelijkheid om de politiek te ervaren of te percipiëren als een proces dat kan bijdragen tot globale ontwikkeling, zegt Daniël Cohn-Bendit, fractievoorzitter groenen in Europees Parlement (5/9/2008).

– Door zelf zo internationaal opgevoed te zijn, ben ik sterk geïnteresseerd geraakt in het **post-nationale** en de mogelijkheden en moeilijkheden die erdoor gecreëerd worden. Er is een **nieuwe klasse ontstaan** die geen nationale identiteit meer nodig heeft en daardoor een nieuwe ervaring beleeft, zegt Joseph O'Neil, schrijver van de eerste grote post 9/11-roman, in Liberales van 26/6/2009)

– De recessie zal onze regeringen dwingen om de **structuur van de overheidsuitgaven** en -ontvangsten grondig te herbekijken. Die oefening diende hoe dan ook te gebeuren, in het vooruitzicht van de vergrijzing. Die alleen betaalbaar is als onze economie duurzaam blijft groeien om het Belgisch arbeidspotentieel beter te benutten.

– Als de nieuwe beleids mensen (na de verkiezingen, nvdr) hun zware taak aanvaarden, dient elke hervorming bij te dragen **tot onze competitiviteit en tot jobcreatie** in de privésector (Johan Albrecht, senior fellow bij de denktank Itinera Institute – 3/6/2009).

### (3) Dynamisch (out of reality) t.o. statisch denken

– De voorbije twee jaar is de mythe doorprikt dat het 'bekende' verleden naadloos in het 'onbekende' toekomst overgaat. Managers (en ook politici, nvdr) zullen moeten leren omgaan met nieuwe evenwichten in onzekerheid. Managers moeten meer **buiten de 'comfortzone'** (doen) **denken**. Onzekerheden managen wordt de grote uitdaging (De Tijd – prof. Dirk De Corte, UA -18/9/2009).

– De Amerikanen weten dat de **creatieve vernietiging** van het systeem een constante is. Niet te stoppen. Dit laat de economie toe om haar fouten op regelmatige tijdstippen te begraven (Wolftrader – 2/8/2009).

– Vermijd een **vastgeroest perspectief** dat niet in staat is om nieuwe informatie te absorberen.

– **Wat maakt sommige mensen succesvol** en anderen niet? Volgens Malcolm Gladwell in Uitblinkers is talent (genetische factoren en assertiviteit) niet de enige voorwaarde. Ook kansen (gunstige omgevingsfactoren) en oefening (doorzettingsvermogen) zijn noodzakelijk. Meer nog, talent kan pas ontplooid worden binnen een maatschappelijk kader dat dit mogelijk maakt (Andreas Tirez in Liberales van 11/2/2010).

– **Strategisch leiderschap** draait rond inzicht en moed, zegt professor Robert Birgelman, professor Stanford University. De rol van leiderschap is organisaties helpen dingen te doen die moeilijk en soms pijnlijk zijn en niet vanzelf gebeuren. Dingen die men niet wil doen maar die men uiteindelijk toch doet omdat de leider toont dat het zonder gedragwijziging tot een falen kan komen. Of dat gedragwijziging toelaat beter in te spelen op

opportuniteiten. Het komt erop aan voorop te blijven en sneller dan anderen te zien wat er te gebeuren staat. Strategie is een mentaliteit, het is een manier om naar de wereld te kijken, niet één keer per jaar maar de hele tijd. De beste organisatie is die waar zowel van onderuit als van bovenaf krachtige ideeën komen, want dat levert constructieve confrontaties op. Als leiderschap en de organisatie zwak zijn, krijg je een zwalpend schip (De Tijd – 9/2/2010).

- Een crisis bestrijd je op zeer korte termijn, vandaag dus. **Snelheid is de kern.** Je moet wat harder lopen. En je moet het volledige bedrijf doen meelopen. Want als je alleen loopt, werkt het niet, zegt Fernand Huts, CEO van Katoennatie (27/6/2009).
- Om een gemeenschap te vormen zijn **verschillende stapjes van wij-gevoel** nodig. Trots op je gezin, op je straat, op je buurt, op je stad of dorp, trots een Vlaming te zijn, trots een Belg te zijn, trotst een Europeaan te zijn en uiteindelijk trots op het mensdom. Een tekort aan trots leidt tot doelloosheid, stuurloosheid, defaitisme en langzame ondergang. De dag dat Belgen nationale trots ontwikkelen kunnen ze dat gevoel misschien ook overbrengen op de nieuwe Belgen (De Standaard – Oscar van den Boogaard – 12/2/2010).
- **Globaal denken** is een benadering die op verschillende vlakken positief kan zijn: (1) het is een denkpatroon dat meer resultaatgericht is in een complexe, internationale context, (2) het is een benadering die méér rekening houdt met de andere medespelers (ethiek, respect, ontplooiing).
- China hield zich ver weg van ieder militair avontuur en bouwde met het **ondernemen en niet met speculeren** een kolossaal surplus op. China zal nog één tot twee decennia nodig hebben om de grootste economie van de wereld te worden. Het kon vrijwel ongestoord gebeuren, omdat de Verenigde Staten ondertussen vonden dat speculeren winstgevender was geworden dan ondernemen. China zal moeten bewijzen dat het de **grenzen van de groei** kan beheersen (Yves Desmet, politiek commentator in De Morgen, in Liberales van 8/1/2010).
- Het **kortetermijndenken** in de VS en de snelle winst, waardoor kwartaalcijfers belangrijker worden dan een langetermijnvisie op nieuwe producten en nieuwe consumentenbehoeften. Het afwijzen van verantwoordelijkheid, waardoor de publieke infrastructuur verwaarloosd werd door politici, die alleen verkiezingen konden winnen door te beloven geen nieuwe belastingen te heffen (Yves Desmet in Liberales van 8/1/2010).
- De traditionele staatsdragende partijen die het altijd van een langetermijnvisie op politiek ondernemerschap hadden moeten hebben, verloren veel terrein aan **politieke entrepreneurs met kortetermijnbeloften.** (Yves Desmet in Liberales van 8/1/2010).
- Barak Obama maakte onlangs 4 miljard dollar vrij voor de 'Educate to innovate'-campagne. Op die manier wil Obama de huidige generatie jongeren in de VS naar de top loodsen op het vlak van wetenschap en wiskunde. De recente economische crisis heeft op een pijnlijke manier blootgelegd dat onze **welvaart steeds sterker zal afhangen van innovatie.** Het Wereld Economisch Forum zegt dat België erg slecht scoort op het gebied van innovatiegerichtheid, terwijl we in onderricht van wiskunde en wetenschap op een knappe derde plaats prijken. Vlaanderen beschikt wel degelijk over initiatieven die dit doel beogen, maar jammer genoeg zijn die sterk versnipperd, hebben ze een projectmatig karakter en bijgevolg doven ze snel uit. Nochtans is een toekomstgerichte aanpak, waarbij de leerkracht niet

meer ex-cathedra lesgeeft maar fungeert als coach bij de ontdekkingsstocht van kinderen, warm aanbevolen. De jongeren leren immers **anders denken** en gaan de wereld zien als een plek met uitdagingen en problemen. Ze leren zelfstandig kennis te vergaren en in groep te werken. We hebben enkel kans op slagen als de overheid, de media en de industrie de **krachten bundelen** om wetenschap en techniek aantrekkelijk te maken en jongeren zo een duwtje in de rug te geven. Bram Vanderborght en Wim Van Broeck, beide verbonden aan de VUB in Liberales van 22/1/2010.

– Net door in crisistijd extra geld te stoppen in onderzoek en ontwikkeling, kan je **strategische voorsprong** uitbouwen stelt Karel Vinck, voorzitter VRWB.

– Vlaanderen boert achteruit en de fundamenteën van onze welvaart worden bedreigt. Volgens Voka-voorzitter Luc De Bruycker zit België economisch muurvast door onder meer de **talloze overlegstructuren**. De Vlaamse ondernemingen moeten dringend hun tweede adem vinden. Vlaamse ondernemingen leggen volgens Voka te weinig winnersmentaliteit aan de dag. Autonomie, innovatie en verantwoordelijkheid moeten in onze maatschappij worden versterkt, aldus Ignace Van Doorselaere. Vlaamse ondernemers mogen er niet zomaar van uitgaan dat ze goed bezig zijn en baden in zelfgenoegzaamheid (De Standaard – 15/12/2009).

– De **toekomst** van de Vlaamse bedrijven **ligt in het buitenland**. Zonder internationale netwerken zouden velen niet meer bestaan. Maar het is zorgwekkend dat Vlaanderen minder en minder competitief wordt, stelt Urbain Vandeurzen van LMS ((6/2/2010).

– Fernando Savater, in zijn boek Vrijheid, gelijkheid en burgerschap (2009), vergelijkt progressief met reactionair. Progressief betekent voor hem een beweging naar meer vrijheid en rechtvaardigheid. Progressief betekent dus niet veranderen om te veranderen. De strijd aan te gaan **tegen slechte veranderingen** en je sterk maken voor het instandhouden voor wat goed is. De auteur heeft het concreet over de bescherming van bestaande culturele en sociale verworvenheden die goed zijn. Vrije burgers zijn niet op zoek naar een gemeenschappelijk verleden, maar wel naar een **nieuwe gemeenschappelijke toekomst**. (Liberales – 3/4/2009)

#### (4) Optimisme t.o. pessimisme

– We hebben de **plicht om optimistisch te zijn**, zegt Karl Popper.

– 'Pessimisme van het intellect, **optimisme van de wil**' (Gramsci).

– Guy Verhofstadt appelleert aan de utopie – een welvarend Europa – waarin mensen graag geloven. Hij brengt een **verhaal van 'hope and change'** en dat slaat aan, zeker in het Obama-tijdperk (De Standaard – Ilse Degryse – 13/6/2009).

– Bevlogen, visionair, voluntaristisch, noemen de aanhangers van Verhofstadt hem. Irrealistisch, utopisch, oordelen de tegenstanders. De wereld gaat met schokken vooruit en die komen van mensen die **voorzichtigheid opzijschuiven**. De realiteit komt voor Verhofstadt op de tweede plaats. Hij is gefocust op het einddoel (De Standaard – Ilse Degryse – 13/6/2009).

– **Nostalgie koesteren** naar de tijd van voor de verandering helpt helaas niet, zegt Marc Reynebeau (23/9/2009).

- Het geloof van de mens in de toekomst is verbrijzeld omdat er **geen uitdagingen** meer zijn, omdat veel verlangens worden geblust als ze zijn vervuld en omdat niemand erin slaagt hem te overtuigen van de zin van zijn bestaan (Mark Eyskens, o.c., 1994).
- De rol van een econoom bestaat erin instrumenten te ontwikkelen om **sociale vooruitgang te boeken**. Economie is enkel nuttig als de econoom zijn kennis gebruikt zoals een geneesheer dat doet en praktische oplossingen aanbiedt voor acute samenlevingsproblemen, zegt Jeffrey Sachs, professor Havard en later Columbia Universiteit (De Tijd – 17/10/2009).
- 'Atleten moeten de oorzaak van falen of succes **bij zichzelf zoeken**, niet enkel bij externe factoren. Dat is ook voor ondernemers een goede attitude, zegde Jacques Rogge, voorzitter het IOC op een Voka-congres over 'willen winnen'. Competitie heeft misschien negatieve kantjes, maar waar zouden we staan zonder de drang de beste te willen zijn?
- Politici mogen nooit de handdoek in de ring gooien. Van politici mag iets meer worden verwacht dan een **defaitistische hartkreet**, zegt Yamila Idrissi, Vlaams parlementslid SP.A (2/10/2009).
- De top van Kopenhagen (over de klimaatverandering, nvdr) is jammerlijk mislukt. De hele slotverklaring is niet meer dan wat aaneengeregen vaststellingen over het gevaar van de opwarming van de aarde, wat **goede bedoelingen** om daar wat aan te doen en vooral geen verplichtingen. Je kunt niet anders dan vaststellen dat de wereldleiders de wereld in de steek lieten. Kopenhagen wordt straks synoniem van een **gebrek aan politieke durf** en een teveel aan politieke onmacht. Van wie die de ambitie hebben om leiders te zijn, vragen we veel meer verantwoordelijkheid, visie en durf. De 21ste eeuw is aan mensen die dat beseffen (De Standaard – Peter Vandermeersch – 21/12/2009)
- Timothy Garton Ash (Universiteit van Oxford) ziet de **Europese Unie als een positieve, morele kracht**, geen gemeenschap die verenigd is op basis van louter economische of pragmatische belangen als veiligheid en immigratiewetgeving. Zo kunnen de Europeanen omgaan met het feit dat ze heel verschillend zijn en elkaar beconcurreren, maar dat ze op een ander niveau wel degelijk aan dezelfde kant staan. Garton Ash gelooft dat je een gemeenschappelijke identiteit scheidt door samen dingen te doen. Uit het boek 'Free World' van Garton Ash (DS letteren – 14/7/2005).
- Crisis of niet, de **kennisontwikkeling gaat gewoon door**, zegt futuroloog Wim De Ridder. Angstreflexen doen maatschappijen vastlopen, wie open is, zal welvaart kennen. Rond 2030 zitten we in het stadium van volle wasdom van drie technologieën die de nieuwe, zogenaamde zesde golf bepalen: genetica, nanotechnologie en robotica. We evolueren dan ook stilaan naar een wereld van symbiose: dat staat voor de onderlinge afhankelijkheid van mens en de machine. Nu zijn er business modellen die gebaseerd zijn op de beschikbare informatie via mobiele telefoon. Het wordt een sociale noodzaak. Je plaats in de sociale structuur hangt dus niet meer af van de dikte van je portefeuille, maar van de mate van interactie, van verbonden zijn met sociale netwerken (De Tijd – Erika Racquet – 9/5/2009).
- Bij een crisis blijkt hoe fataal het uitpakt wanneer **een maatschappij niet voor ogen heeft wat ze wil zijn**. Samenlevingen die hun behoefte aan zingeving uitsluitend bevredigen door te consumeren, hebben geen vangnet meer wanneer de economie niet goed meer draait en daarmee ook de



mogelijkheid wegvalt om identiteit, zin en geluksgevoel te kopen. Precies daar ligt het culturele keerpunt, en juist daarom is er geen oplossing zolang wij ons niet afvragen **hoe wij over 10, 15 of 20 jaar willen leven** en wat wij er voor over hebben (Harald Welzer – De Tijd – 28/3/2009).

– Waarom werden de banken niet nauwlettender in de gaten gehouden en beter gereguleerd? Een **post-moderne veronachtzaming voor de realiteit** bracht het gevoel voort dat de hele wereld voortdurend verschoof en kneedbaar was, en zo voorbijgaand en betekenisloos kon zijn als beurskoersen. Er werd een alliantie gevormd tussen financiële experts, die oprecht dachten dat ze waarlijk innovatieve ideeën verkochten, een politieke elite die zich achter de filosofie van 'regulering light' schaarde, en een cultureel klimaat dat experimenteren en het verwerpen van traditionele waarden bevorderde. Het gevolg was dat eender welke waarde als arbitrair en fundamenteel absurd werd beschouwd (De Tijd – Harold James, hoogleraar geschiedenis Princeton- 25/6/2009).

– In zijn inaugurale rede over de oorzaken van de crisis stelde Barack Obama: 'Onze economie is sterk verzwakt, door de hebzucht en het gebrek aan verantwoordelijkheid van sommigen, maar ook doordat wij allen niet in staat zijn geweest **moeilijke keuzes te maken** en het land voor te bereiden op een nieuw tijdperk. John Neven (een ondernemer) vervolgt: 'Ik hoop dat de evolutie van de crisis zal leiden tot een **groter waardegedreven handelen**. De normvervaging in onze maatschappij had de grenzen van het toelaatbare al lang overschreden (De Tijd – 12/3/2009).

– De Amerikanen zullen altijd vechten en uit de diepste crisis kruipen. **Resilience** is ingebed in hun genetische code. Die honger naar overwinning is hun garantie op de toekomst. Ook bij Chinezen bespeur ik diezelfde koppigheid om vooruit te geraken. Belgen hebben die gedrevenheid veel minder. Het grootste probleem van de Belgische bedrijven is niet de loonkosten, maar is het **gebrek aan vechtlust**. **Winnen** is in hoge mate een **mentale kwestie**. Organisaties die op duurzame manier beter zijn dan hun concurrenten ontwikkelen behalve visie, strategie en talent, een grote dosis, vechtlust, de mentale kracht om verder te gaan, zegt Ignace Van Doorselaere, CEO Van de Velde.

– De Obamafactor weegt het zwaarst op het terrein van de **begeestering en de inspiratie**. Ondanks al het negatieve dat we de Amerikanen vaak toeschrijven, kunnen ze als geen ander een streep trekken onder het verleden en zich met enthousiasme toespitsen op een nieuwe en betere toekomst. De huidige crisis is een vertrouwenscrisis, en Barack Obama lijkt geknipt om het vertrouwen te herstellen, stellen Kris Boschmans, Geert Janssens en Johan Van Overtveldt van de denktank VKW Metena – 24/1/2009).

– 'De tijd van **onplezierige beslissingen uitstellen is voorbij**', uit de tekst van Barack Obama's eedafleggingspeech (21/1/2009).

– Obama heeft zich omringd met een excellente groep economen, en dat garandeert alvast dat hij niks stoms zal doen. Maar de Amerikaanse omstandigheden zijn zo uitzonderlijk dat hij raadgevers nodig heeft die bereid zijn om nieuwe, nog **niet geteste ideeën uit te proberen**, met andere woorden experimenteren à la Roosevelt, zegt Dani Rodrik, hoogleraar Harvard (15/1/2009).

– Elke crisis – hoe erg ook – is een **kans voor grootsheid**. Mensen kijken niet zomaar werkloos toe terwijl de wereld naar de verdoemenis gaat. Dat

heeft de geschiedenis al ten overvloede bewezen. Er staat altijd wel iemand op die het verschil probeert te maken. Wat heeft Al Gore de voorbije jaren niet in beweging gezet? (Geert Noels, hoofdeconoom Petercam – 11/4/2009).

– De relevante vraag is waar we **de politieke wil en het draagvlak** vinden om de juiste knopen door te hakken om onze economie weerbaarder te maken tegen het economische stormweer. En dat is geen kleintje, want onze economie doet het nu al minder goed dan andere Rijnlanden. Bovendien werkt ons Belgisch politiek model verlamdend. Niet zozeer het economisch model, maar de **politieke slagkracht** vormt de inzet van de verkiezingen (van 7/6/2009, nvdr) een revolutie waarvan we de draagwijdte nauwelijks beseffen, met totaal nieuwe vormen van samenleven, stelt Karel De Gucht op 26/5/2009.

– In een zekere zin is deze crisis ook goed. Er is een schoonmaak bezig. Zolang alles goed ging wilde niemand naar Nouriel Roubini luisteren. Succes is altijd het ultieme argument, dat is het grote probleem. Geen enkel tegenargument kan het daarvan halen. Als de winsten torenhoog zijn en blijven, vragen mensen zich nooit af: **is dit wel normaal?** (Erik Bomans, Deminor – 4/4/2009).

– Na de verkiezingen in Vlaanderen en bij uitbreiding in heel Europa, tekent zich een overduidelijke tendens af: **zich terugtrekken op zichzelf** als antwoord op de boze buitenwereld. Het is een feit dat het ongebreidelde kapitalisme de mensen angstig heeft gemaakt en het terugplooiën op wat men als bekend ervaart een zekere gemoedsrust geeft. Uitgerekend een **bredere solidariteit** is op langere termijn een antwoord op een mondiaal kapitalisme. Deze boodschap brengen is heel wat moeilijker dan de 'uitrit Vlaanderen', waardoor een vals gevoel van geborgenheid ontstaat, maar de crisis niet weggaat, zegt Hugo Deckers, algemeen secretaris ACOD in De Standaard van 9/6/2009).

– Europa is een beschaving geworden die **zich te veel excuseert**. De voorbeelden zijn legio. Dezelfde verlichte lieden, die blasfemie toejuichen tegen christendom en jodendom, roepen schade en pleiten voor zelfcensuur en 'respect' als het om de islam gaat, Het wordt hoog tijd weer een onderscheid te gaan maken tussen een gezonde zelfkritiek en zelfkastijding, zegt Mia Doornaert, in de De Standaard van 22/5/2009.

– Zijn er **remedies tegen pessimisme?** Hoe kunnen we in de 21ste eeuw optimistisch zijn zonder naïef te zijn? Pieter De Buysser en Jacob Wren begonnen drie jaar geleden aan een zoektocht naar iets anders. Ze noemen het **kritisch optimisme**. Het gaat om een bewustzijn dat je in staat stelt om naargelang de situatie te kiezen tussen optimisme en pessimisme, los van je persoonlijke aanleg en los van de heersende mentaliteit. Nu leven we onder een pessimistisch regime. Kijk naar de politiek: alles is gericht op bescherming, behoud, beveiliging. Van een optimistisch elan is niet echt sprake. Vaak wordt gewezen op een reden om ondanks alles positief te blijven. Een kiem van optimisme (Dorien Knockaert in De Standaard – 7/5/2009).

– Dit is een gevaarlijk moment. Het gevaar schuilt deze keer niet in de uitzichtloosheid van de economische situatie. Integendeel. Het schuilt in het **bedrieglijke denken dat alle gevaar geweken is**, zegt Pierre Huylenbroeck (De Tijd – 28/8/2009)

- Ik wil mijn lezers voorhouden dat **ze wel degelijk iets kunnen veranderen**. Politici hebben nog nooit zo goed naar de kiezer geluisterd, zegt Timothy Garton Ash (14/7/2005)
- Veel tegenstanders van Europa zeggen dat de Europese gedachte gebaseerd is op een naïef optimisme. Het tegendeel is waar. Ze is gebaseerd op een **helder begrip** van waarom het in de Europese geschiedenis zo vaak is misgegaan, zegt Timothy Garton Ash (14/7/2005)

## **Remedies**

### (1) Een nieuw Europees model

- De crisis van vandaag is ook de **crisis van het nationale denken**, dat volledig achterhaald is door de economische werkelijkheid. De markten zijn geglobaliseerd, de politiek is dat geenszins. Deze **uitzonderlijke crisis heeft behoefte aan uitzonderlijke oplossingen**, niet aan klassieke recepten die niet blijken te werken. Nu wordt bepaald of in een **multipolaire wereld van morgen** of Europa nog een rol van betekenis te spelen heeft. Die zal niemand het zo maar goedschiks gunnen. Die rol zal Europa zelf met beide handen moeten grijpen en zich toe moeten eigenen, zegt Guy Verhofstadt in zijn boek 'De weg uit de crisis' (4/5/2009).
- Alleen door de **reikwijdte van de EU-beslissingen te vergroten** kan Europa de gedeelde uitdagingen van een gemeenschappelijke toekomst aan, zegt Daniel Cohn-Bendit, fractievoorzitter van de Groenen in het Europees Parlement. Nu al tonen problemen als de klimaatverandering en de energiekwestie aan hoe futiel geïsoleerde actie van landen op hun eentje is. (5/9/2008)
- In zijn nieuw boek 'De weg uit de crisis – Hoe Europa de wereld kan redden', verwoordt Guy Verhofstadt zijn Europese droom. Hij wil als fractievoorzitter van de Europese liberalen en als leider van een coalitie van Europese parlementsleden de **Europese Commissie onder druk zetten** om zijn plannen te realiseren. Het Europees Parlement zal zich volgens Verhofstadt daartoe lenen omdat het meer zal gaan lijken op de nationale parlementen, met een meerderheid en een oppositie (2/5/2009).
- Professor Hellen Wallace van de London School of Economics, ziet een aantal prioriteiten: (1) het economisch herstel is zeer belangrijk omdat economische geloofwaardigheid de sterkte van de EU mede bepaalt, (2) de klimaatverandering en de ontwikkeling van de energiebevoorradingsszekerheid zijn objectieven voor het volgende decennium, (3) ten aanzien van onze oostelijke en zuidelijke burens moet de EU een beleid ontwikkelen dat dit nabuurschap stabiel kan maken. Europese beleidsmakers moeten de verleiding weerstaan om **te veel aan boord te nemen** en zodoende hun inspanningen te verwateren. De nationale regeringen zouden een betere job doen door hun publiek kennis te laten maken met het Europees beleid. (European Voice – 4/6/2009)
- Samuel Pii, de internationale voorzitter van JEF, ziet twee prioriteiten voor de volgende lichting europarlementsleden: (1) om de kloof met de burger te verkleinen moeten de Europese instellingen hun verknochtheid aan de

**burgerethiek herbevestigen** door striktere gedragscodes en een transparanter besteding van gemeenschapsgelden, (2) een **hernieuwde morele energie** om een federalistisch initiatief te bevorderen in het Europees Parlement (institutionele maatregelen naar een democratischer en federaler bestuur van Europa). (European Voice – 4/6/2009)

– Alleen als commissievoorzitter Barroso een nieuwe groei- en werkgelegenheidsstrategie kan voorleggen die een uitweg uit de crisis biedt, kan een politiek vacuüm worden vermeden. Indien Europa de crisis niet aangrijpt om structurele **hervormingen op een hoger niveau te tillen**, zijn de kortetermijnstimuli een maat voor niets en dreigt onze economie te verzanden zegt Lieven Tack, professor a/h Europacollege in De Morgen van 3/9/2009.

– UEF-België (Unie van Europese federalisten) pleit voor een Europese federatie die vereenvoudigd wordt, namelijk die **naar de essentie gaat** door: (1) een doelmatige en democratische economische regering (in de eerste plaats voor de eurozone), (2) de belangrijkste internationale uitdagingen aanpakt en beslissend weegt op de onderhandeling van een nieuwe mondiale economische en monetaire orde, (3) met respect optreedt voor de culturele en taalkundige diversiteit. (10/6/2009)

– De geweldige energie die de Franse president Sarkozy kan opbrengen om zijn ideeën aan de man te brengen zijn gekend. Denk aan de Georgische crisis en het herstel van de financiële stabiliteit in Europa. Die inspanningen geven nog geen antwoord **wie**, op internationaal vlak, **de EU zal en kan vertegenwoordigen**. Zelfs onder toepassing van het Verdrag van Lissabon kunnen tot vier topfunctionarissen tegelijkertijd optreden.

– Voor de gesprekspartners van de EU is dit te veel en te ondoelmatig. Afhankelijk van het soort crisis zou de EU beroep kunnen doen op **ofwel een persoon of op een instelling** om die crisis aan te pakken. Het ziet er echter niet naar uit dat gelijk welke topfunctionaris zich zal willen uitrangeren. (23/10/2008)

– Nicolas Sarkozy heeft herhaaldelijk opgeroepen om terug te keren naar de **ethiek van het kapitalisme**, hetgeen neerkomt op de ethiek van de inspanning, van de verantwoordelijkheid en van de eerlijkheid. De dictatuur van de markten, dat is geen vrijheid, vindt hij. (Le Figaro – 25/3/2009)

– Martine Aubry (eerste secretaris van de Franse socialistische partij bij de start van de verkiezingscampagne in Frankrijk) verklaarde 'Nous (socialistes, nvdr) n'aurions jamais dû nous diviser sur l'Europe, car nous avons toujours voulu la même Europe', en ze vervolgt: 'Changer là-bas pour changer ici, c'est cela qu'il faut expliquer aux Français'. Met de laatste zin bedoelt ze: dat de **Europese hervormingen ook in Frankrijk** moeten plaatsvinden. (Libération – 25/4/2009)

– Een **bezielende maatschappelijke visie op lange termijn** hebben we nodig. De Europese instellingen mogen geen democratisch deficit tonen. De EU moet bevoegd zijn waar nodig. Europa moet communiceren met de bevolking over haar prestaties. Nationale beleidsvoerders en hogere ambtenaren moeten bijgeschoold worden over het functioneren van de EU en de motieven van de integratie.

– Een economisch nationalisme dat voordeel wil halen uit de ongunstige situatie van anderen, zal gevaren uitlokken. We moeten voor een 21ste-eeuwse benadering van multilateralisme gaan via de **dynamiek van een**

**flexibel netwerk**, niet via nieuwe hiërarchieën van een onwrikbaar of statisch systeem, zegt Robert Zoellick, voorzitter Wereldbank. Het nieuwe multilateralisme moet de krachten van onderlinge afhankelijke en elkaar overlappende actoren en instellingen, zowel in de publieke als in de privésfeer, maximaliseren. In het gunstige geval is multilateralisme een middel om problemen tussen landen op te lossen, met rond de tafel een groep die bereid is en instaat is samen constructieve actie te ondernemen. Het doel moet zijn het opbouwen van een duurzame globalisering, waarbij **alle landen betrokken** zijn. (De Tijd – 2/1/2009)

– **Regelgevende alternatieven voor wetgeving** moeten in overweging worden genomen om de Europese doelstellingen te helpen verwezenlijken. De klassieke wetgeving speelt een rol als de andere methodes niets opleverden. Hierbij wordt gedacht aan vrijwillige verbintenissen vanwege de industrie. Sceptici noemen vrijwillige overeenkomsten een weg om ernstige verbintenissen te ontlopen en de kleinste gemene deler toe te passen. (European Voice – Anna McLaughlin – 1/12/2005)

– De echte vraag voor Europa is of het **doorgaat met zijn economische hervormingen** zodra de crisis afneemt. Als Europa werk maakt van een flexibeler arbeidsmarkt en een echte pan-Europese regulering van de financiële markt en open blijft voor handel, kan in de nasleep van de crisis weer sprake zijn van groei, zegt Kenneth Rogoff, hoogleraar economie Harvard. Als de Europese landen echter vooral naar zichzelf kijken, dan kunnen we een decennium van stagnatie verwachten. (De Tijd – 16/7/2009)

– **Groeibedrijven zijn financieel beter gewapend** om de economische crisis te trotseren. Ze namen sneller maatregelen en plukken daar nu al de vruchten van, zegt professor Hans Crijns, van de Vlerick Management School. Groeien kost geld en zou de liquiditeit moeten aantasten, zeker in moeilijke tijden. Wat we nu zien, is dat precies die bedrijven hun middelen het best hebben beheerd. Het zijn stuk voor stuk bedrijven die een bijzondere cashflow weten te genereren, over een hoge rendabiliteit beschikken en dito marges. Dat ze hun groei over een langere periode doortrekken, wijst erop dat ze erg concurrentieel zijn, omdat ze een hoge productiviteit of een origineel concept in huis hebben. Maar dat volstaat niet om de uitzonderlijke gezondheid te verklaren. Ze hebben die **hoge toegevoegde waarde** ook weten te kapitaliseren en tegelijk hun **kapitaalstructuur** goed in de gaten gehouden, besluit Hans Crijns. (De Tijd – WVB – 17/6/2009)

– Belangrijk nog voor de toekomst van onze samenleving wordt de nieuwe samenstelling van het Europees Parlement, het machtigste parlement ter wereld, zegt Yves Leterme, premier van België. Het werk dat onze federale en gemeenschapsparlementen verrichten, bestaat in zeer belangrijke mate uit het omzetten van regelgeving die mede in en door het Europees Parlement wordt beslist. In dat Europees Parlement moet het vernieuwde en **verbrede Rijnlandmodel** vorm krijgen. Door een regelgeving uit te werken die de efficiëntie van een eenheidsmarkt, nog meer dan vandaag koppelt aan ecologische en sociale doelstellingen. (De Tijd – 23/5/2009)

– De N-VA trekt naar de kiezer met de boodschap van een sterker Vlaanderen dat over voldoende economische hefboomen beschikt om de crisis aan te pakken. Die overtuiging is pas compleet met **een sterker Europa als meest geschikte macroniveau**, zegt Bart de Wever. (27/5/2009)

- **Meer van hetzelfde is niet goed genoeg** voor de Vlaamse regering. **Verhinderen dat de welvaart wegvloeit** naar nieuwe grootmachten, als China en Rusland, de eerste vergrijzingsgolf die in 2011 wordt verwacht en de economie vergroenen. Het zijn niet de enige punten op het to-do-lijstje van de Vlaamse regering. Aangezien er minder dan ooit geld is, wordt de **pikorde van de prioriteiten** belangrijker dan ooit. Maar het grote verschil moet wellicht komen van hetzelfde blijven doen, maar **met méér focus, méér kracht** en dus verhoudingsgewijs een iets groter deel van de middelen. Behalve een **scherpere visie** is er nog een andere opdracht: **snelheid**. (De Tijd – 6/6/2009)
- Innovatie is voor mij niet zozeer een zaak van O&O, maar van O&O&O: **onderzoeken, ontwikkelen én ondernemen**, zegt Patricia Ceysens, minister voor Economie (Open VLD). (4/6/2009)
- Als David Osborne gewag maakt van de groeiende kans en de nood om de herstructurering van het bestuur op de Europese agenda te plaatsen, verwijst hij naar de **competitieve moderniteit van Europa**. De centrale staat moet worden gedefinieerd als de 'enabler' (die mogelijk maakt) van de organisatie en het toezicht op dat nieuwe Europa. De overheid in Europa moet, meer en meer, een **globale medespeler** worden, die de Europese sociale matrix kan aansporen een unieke dynamica van kennisgeneratie waar te maken, stelt Francisco Jaime Quesado, algemeen directeur van IKS Portugal. (New Europe – 1/11/2009)
- Jean Pisani-Ferry, directeur van de Brueghel denktank in Brussel, berekende dat de stimuleringsmaatregelen in de EU circa 0,9 % van het bbp bedragen, maar dat door de **slechte coördinatie onder de lidstaten** deze maatregelen geen snelle verbetering konden genereren. Het gebrek aan echte bevoegdheden op Europees niveau plaatst een geweldige handicap op de coördinatie onder de lidstaten. Sterk politiek leiderschap zou nog kunnen helpen. Zowel coördinatie als leiderschap schoten tekort. (European Voice – John Wyles – 26/3/2009)
- Protectionisme, zacht of hard, effent gegarandeerd **de weg van recessie naar depressie**, zegt Kevin Rudd eerste minister van Australië. (27/3/2009)
- **Tijdig beslissen gaat niet over snelheid**, wel over het doorhakken van knopen als de problemen zich stellen en nog oplosbaar zijn, zegt Herman Daems, voorzitter GIMV. (11/4/2009)

## (2) Nieuwe bestuursmodellen op andere niveaus

- We staan voor een **revolutie waarvan we de draagwijdte nauwelijks beseffen**, met totaal nieuwe vormen van samenleven. Ik geloof echt dat door de enorme externe druk de nationale staten tegen 2020 inbinden. Dat het Internationaal Monetair Fonds, de Wereldbank en de Wereldhandelsorganisatie samenwerken en misschien zelfs gefuseerd zijn tot een **soort economische wereldexecutieve**. En dat we in de VN naar de politieke ook een **economische Veiligheidsraad** krijgen, met de groeilanden erbij. Als we daar niet in slagen, vrees ik het ergste voor onze planeet, zegt Mark Eyskens, minister van Staat. (De Tijd – 9/5/2009)
- Mijn ultieme tip voor de Belgische politici: probeer niet alles in regels te

gieten, **maak procedures juist eenvoudiger**. Zo niet zullen jullie hopeloos opgeslokt worden door de Aziatische economieën, waar alles 'snel' gaat. Beschouw de crisis van vandaag gerust als een wake up call, zegt Roger Benson, algemeen directeur van Intel Noord-Europa. (29/8/2009)

– Bedrijfsleiders en politieke beleidsmakers buigen zich over de toekomst van de industrie in Vlaanderen. Een **toekomst is er enkel met groene en innovatieve industrie**. Er is nood aan een **veranderingsstrategie**. Het is niet de eerste poging om de Vlaamse industrie nieuw leven in te blazen. Eind januari 2009: Pact Vlaanderen 2020, dat twintig concrete becijferde doelstellingen bevat om van Vlaanderen tegen het jaar 2020 een van de Europese topregio's te maken, ook industrieel. In Vlaanderen hebben wij al bepaald op welke punten we onze researchinspanningen moeten richten. Tegen 2014 moet het budget voor onderzoek en ontwikkeling verhogen tot 3 procent van het regionale bbp. (De Standaard – 9/2/2010)

– Als we de sociale zekerheid voor de Vlamingen duurzaam willen maken, dan moeten we in eerste instantie het economisch draagvlak verbreden. Dat vergt een **kentering in innovatie, ondernemerschap, fiscaliteit en competitiviteit**. Dat vergt een andere sociale zekerheid, die efficiënter werkt en de solidariteit gericht en effectiever maakt. Dat vergt een andere arbeidsmarkt, met meer werk, meer werkers en minder uitkeringstrekkingen. Daar liggen de fundamentele uitdagingen, die niet worden opgelost met de **vlucht vooruit en de waan** dat Vlaanderen voor het eigen volk en met eigen penningen wel het gat in de sociale zekerheid zal dichtrijden, stelt Marc De Vos in De Standaard – 14/6/2009.

– Waar er veel **ondernemersenergie** is, duren recessies minder lang. Met dit onderzoeksresultaat in de hand pleit de Nederlandse professor Roy Thurik (adviseur Flanders DC) ervoor dat er bij het uittekenen van relancemaatregelen meer aandacht moet gaan naar de positieve krachten van ondernemerschap. Het is al bekend dat ondernemerschap in rijke landen de economische groei vooruithelpt. Nu zien we dat het ook kan helpen om uit het dal te komen. (De Tijd – 8/8/2009)

– Overheden moeten een **aantrekkelijk speelveld** creëren waarop de bedrijven, consumenten en bankiers met vertrouwen aan hun toekomst kunnen werken en als vanzelf de reële economische groei nastreven (Pierre Huylenbroeck – De Tijd – 28/8/2009)

– Partnerschap en **samenwerking tussen naties is geen keuze**; het is de enige mogelijke manier om onze gemeenschappelijke veiligheid te beschermen en onze **gedeelde humaniteit** te bevorderen, zegt Barack Obama op 24/7/2009 te Berlijn.

– De recente bijeenkomst van de G20 was een gênante vertoning, zei Richard Florida, Amerikaans socioloog. Er was geen enkele aandacht voor de vraag **hoe we nieuwe instituties kunnen bouwen voor de ondersteuning van de creatieve economie**. (De Tijd – KVH – 9/5/2009)

– **Het aantal regio's dat fungeert als economische centra** in de wereld, **wordt nog beperkter**, zegt Florida. Het competitieve voordeel van de succesvolle regio's groeit alleen maar. Dank zij hun diversiteit en omvang zijn sommigen van die regio's beter bestand tegen de crisis. Het gevolg is dat de economische geografie nog ongelijker wordt, waarbij veel oude industriële centra verder wegwijnen en sommige creatieve regio's in de komende vijf tot tien jaar aan belang winnen. (De Tijd – 9/5/2009)

- De superregio Am-Brus-Twerp behoort tot de top tien in de wereld. Am-Brus-Twerp moet net als andere regio's **blijven strijden voor talent**. De regio verdwijnt zeker niet, zegt Florida, maar kampt met het nadeel dat de wereldeconomie niet langer Atlantisch, maar steeds meer op de Stille Oceaan gericht is. Het wordt een grote uitdaging voor Am-Brus-Twerp de brug te slaan naar de Aziatische economie. (De Tijd – KVH – 9/5/2009)
- De Amerikaanse regering werkt aan een relanceplan met een bredere impact die uitgaat van de **toekomstige behoeften en de eigen competitiviteit**. Vele regeringen en bedrijfsleiders grijpen de kans om te veranderen en te innoveren. Zo creëren ze talent, middelen en technologie die kunnen worden geëxporteerd. Dergelijke investeringen leveren niet alleen op langere termijn meer rendement, ze zijn ook meer kostenefficiënt. In Europa werken bepaalde maatschappijen aan systemen om op intelligentere wijze hernieuwbare energiebronnen in het bestaande distributienetwerk te integreren. De keuzes die gemaakt worden, bepalen wie het pleit zal winnen en de recessie achter zich zal laten, zegt S. Palmisano, voorzitter IBM in De Tijd van 27/2/2009.

### (3) Nieuwe bedrijfseconomische modellen

- Volgens Deloitte dient een **bedrijfsmodel helder en efficiënt** te zijn om in deze woelige tijden het noorden niet kwijt te raken. Het management moet in staat zijn een **ondernemersdynamiek** te creëren. De managers moeten buiten de lijntjes durven kleuren, risico's durven nemen en gericht zijn op de **wil te winnen**. De organisatie moet zo flexibel mogelijk zijn om zich aan te passen aan de nieuwe marktomstandigheden. (14/5/2009)
- Nu gaat de Grote Knop om, zoals Richard Florida zegt, en schakelen we over naar een **economie gedreven door creativiteit, innovatie en ondernemerschap**. De creatieve industrie, die beleving en vernieuwing vermarkt, is het hart van zo'n creatieve economie. Die creatieve industrie is de motor van het economisch herstel. Goed studiewerk moet ertoe leiden dat we onze toekomstige groeisectoren bijstaan en voorzien van de nodige informatie, training en coaching om te internationaliseren en te innoveren. In het VK groeit de creatieve industrie dubbel zo snel als de rest van de economie en zal tegen 2013 aan meer mensen werk bieden dan de financiële sector. (De Standaard – Lorin Parys, voorzitter Flanders DC – 10/4/2009)
- We moeten investeren in wat ik een **cultureel kapitalisme** noem eerder dan in een industrieel kapitalisme. Investeren in machines en fabrieken volstaat niet meer, we moeten veel **meer investeren in creativiteit**, op alle vlakken van het zakendoen: marketing, technologie, onze organisatie. Door te hoge loonkosten is het moeilijk om nog industriële activiteiten te ontwikkelen in Europa. Welke rol is er nog weggelegd voor Europa in een veranderende wereld? **Onze sterkte ligt in de organisatie, in marketing, design, innovatie**, stelt Mario Morelli Polegaio, uitvinder en stichter van Geox. (De Standaard – 22/2/2009)
- Er is behoefte aan de **zelfdenkende** organisatie, **assertieve en proactieve** medewerkers. Innovatief optreden moet de normale en permanente bedrijfscultuur worden.



- We moeten maximaal inzetten op **werkzekerheid in plaats van jobzekerheid**. De werknemers die door de huidige crisis worden getroffen, mogen hun competenties op de arbeidsmarkt niet kwijtraken. Daarnaast moet het ontslagrecht hervormd worden, waarbij re-integratie op de arbeidsmarkt centraal komt te staan. (Pieter Marechal, nationaal voorzitter JongCD&V in De Tijd van 16/4/2009)
- Volgens Kurt Verweire, professor strategie Vlerick LeuvenGent Managementschool, is het **lowcost businessmodel** van alle tijden. Alleen is door de crisis de aandacht voor het model sterk toegenomen. Door alle niet essentiële onderdelen weg te nemen en het product te herleiden tot de essentie, kan het tegen een scherpe prijs worden aangeboden. Lowcost bedrijven hebben een scherpste in hun strategie die andere bedrijven niet hebben. (De Tijd -18/8/2009)
- Richard Florida waarschuwde in 'The Rise of the Creative Class' al dat de opkomende creatieve economie een **dynamisch maar tegelijk turbulent** systeem is dat de sociale en economische kloof in de samenleving dreigt te vergroten. Deze crisis is het kantelmoment in de fundamentele **economische transformatie**. Nu verschuift de focus naar idee gedreven creatieve industrieën. De crisis versterkt en versnelt die onderliggende trend in de economie. Florida ziet de crisis meer als een **grote reset**, waarbij de voorwaarden voor technologische innovatie, consumptie en de hele economie worden herdefinieerd. De crisis biedt de kans om de economie te herbouwen. Er is nood aan nieuwe sociale structuren die aangepast zijn aan het nieuwe economische model. (De Tijd – KVH – 9/5/2009)
- Volgens Ernst&Young prijkt, door de drastisch gewijzigde marktomstandigheden, het **vernieuwen van het businessmodel wereldwijd** bovenaan de prioriteitenlijst. Daar verwachten de respondenten meer businessimpact van dan van het versterken van het management of het vergroten van hun marktdekking. De kernvragen: zijn we klantgericht genoeg georganiseerd? Sluit onze organisatiestructuur voldoende aan bij onze strategie en bij de nieuwe marktomstandigheden? Staan onze kerncompetenties voldoende ter discussie? (De Tijd – 5/1/2010)
- De Vlaamse regering pompt 22 miljoen euro in **vijf innovatie- of competentiepolen**. Belangrijk is dat het gaat over open innovatie die toegankelijk moet zijn voor alle bedrijven, en zeker voor kmo's, stelt minister voor Economie Patricia Ceysens (Open VLD). Wie efficiënt wil investeren in innovatie haalt het best de schotten weg en ziet af van het **hokjesdenken**. Alleen zo kan Vlaanderen zijn achterstand in innovatie tegenover de andere regio's in de Europese Unie inhalen. Daarom ook is het wetenschappelijk onderzoek in de competentiepolen volledig vraaggedreven, gestuurd door de bedrijven dus. (De Tijd – KV – 16/5/2009)
- Méér woorden op papier. Naar mijn gevoel ligt er (in Vlaanderen, nvdr) **geen implementatieplan** klaar. Het is nodig prioriteiten te stellen. Het is beter als regio één ding goed te doen dan vier of vijf een beetje, zegt Wim De Waele, IBBT-topman. Ik denk dat men onderschat hoe fragiel ons industrieel weefsel is. De afbouw kan heel snel gaan. Je kan je economie niet bouwen op een defensieve houding. Je moet ook een nieuwe dynamiek in gang zetten. (De Tijd – 25/2/2010)
- ViA (Vlaanderen in Actie) is **technologie gedreven**. Men wil clusters stimuleren rond biotech, nieuwe materialen en ICT. Dat zijn motoren van de

economie, maar niet de enige. Kijk naar de dynamiek bij film, muziek, in audiovisuele sectoren: daar wordt echt **goede content** geproduceerd. Die troef spelen we te weinig uit, zegt Wim De Waele, IBBT-topman.

– De zakenmodellen van morgen vragen meer creativiteit en meer integratie. Waar komt het op aan? Zowel klant- als winstgedreven zijn, zowel besparen op kosten als innovatief uit de hoek komen. Om die uitdagingen aan te kunnen, is er heel wat flexibiliteit nodig. Een **geïnspireerd leiderschap** is broodnodig stelt Ernst&Young. (De Tijd – 11/12/2009)

– Volgens Bruno Tindemans, decaan van de Flanders Business School, moeten bedrijven het lef hebben ook vandaag een visie te ontwikkelen die **verder gaat dan een overlevingsstrategie**. Je moet je durven af te vragen waar het bedrijf over vijf jaar zal staan op basis van de tendensen in de markt, maar ook door rekening te houden met het effect van de vergrijzing of de impact van de klimaatverandering. (De Tijd – 10/3/2009)

– De Britse klimaatspecialist Nicolas Stern benadert de klimaatverandering als een vorm van **risicomanagement**. Onze economie moet blijven groeien, dat is de enige oplossing. Maar het moet wel een CO2-arme groei worden. Door het grote tijdsinterval tussen het opstapelen van broeikasgassen en de opwarming die daaruit voortvloeit, zijn we verplicht **over het (eigen)belang van één generatie heen te kijken**. In het verleden heeft de menselijke soort nooit blijk gegeven van dat soort langetermijnvisie. Maar Stern zegt dat we in dat geval geen andere keuze hebben en ziet het als zijn taak mensen te overtuigen. (De Tijd – 9/5/2009)

#### (4) Nieuw model voor groeilanden

- De modernisering van **Azië** betekent **niet** dat het continent **zal verwestersen**, zegt Kishore Mahbubani, een Singaporese diplomaat. Het Westen weet niet om te gaan met de groeiende Aziatische macht, zegt hij, terwijl de economische ontwikkeling in Azië nationalistische en zelfs anti-westerse gevoelens stimuleert. Mahbubani noemt de zeven pijlers van de westerse wijsheid: de vrijmarkteconomie, wetenschap en technologie, meritocratie, pragmatisme, onderwijs, de rule of law en een cultuur van vrede. Daarom hoeft het Westen zich geen zorgen te maken over de groei van Azië. **Azië wil jullie bijbenen, maar niet overheersen**. Alleen de westerse dominantie is ten einde, niet het Westen zelf. (De Standaard – Lieven Sioen – 31/1/2009)

– De Chinese regering heeft de voorbije twee decennia hard geprobeerd om de **energie van de burgers te kanaliseren** in zakendoen, het geld verdienen. Tegelijkertijd heeft ze hen er diep van doordrongen dat het geen zin heeft om je in te laten met politiek. Dat is gevaarlijk. (De Standaard - P. Quaedvlieg – 25/6/2009)

– **China heeft geen democratische traditie**. We doen er goed aan China niet alleen te beoordelen met de meetlat van democratische waarden. Wij mogen hen niet onze normen en waarden opleggen. Chinezen beogen vooral materiële vooruitgang, betere huisvesting en vrijheid om naar het buitenland te reizen. Dat is voor hen belangrijker dan de vrijheid om afwijkende meningen te verspreiden, zegt Dominique Moïsi, Frans politicoloog en Harvard-prof. (De Tijd – 4/7/2009)

- Het klink misschien raar, maar dat China een dictatuur is, breekt de autoriteiten voorlopig niet zuur op. Integendeel, het biedt hen de **slagkracht om snel veel middelen te mobiliseren**. Ik geloof dat de crisis de macht van de communistische partij nog zal versterken, omdat de bevolking aanvoelt dat het relanceplan nodig is. De structurele problemen die zich in China op dagelijkse basis voordoen zouden in andere landen onhoudbaar zijn. (De Tijd – Mark Leonard, auteur van 'Wat denkt China?' – 14/2/2009)
- Voor Leonard gaan veel westerlingen er verkeerdelijk van uit dat na de economie ook de politiek zich zal aanpassen aan onze (westerse, nvdr) standaarden van mensenrechten en democratie. Spijtig voor het Westen, maar **China wil zijn eigen politieke systeem in stand houden**. Het schuift niet op naar een democratie, veeleer naar een 'beraadslagende dictatuur', waarin (een bepaald deel althans van, nvdr) de bevolking wordt geconsulteerd en bepaalde democratische principes toch hun plaats hebben. Maar het blijft een dictatuur.
- Volgens Leonard gelooft de **pragmatische Chinese regering** al lang niet meer in de dogma's van Marx, Lenin of Mao. Net zoals elders in de wereld probeert ze problemen het hoofd te bieden met ideeën die leven onder haar inwoners (intellectuelen die nuttig zijn voor het systeem, nvdr).
- We komen aan het **einde van de westerse overheersing** van de geschiedenis, maar jullie snappen het niet. In het verleden is Europa altijd open geweest, maar nu merk je dat het zich afsluit. Het machtscentrum verschuift naar het Oosten. Ik zeg alleen dat het machtscentrum niet meer exclusief in het Westen zal liggen. **De macht zal meer worden gedeeld**. Europa en de VS weten niet hoe de mensen in Azië denken. Indien het Westen juist reageert, kan het alleen maar profiteren van de opkomst van Azië. Voorlopig is Europa is niet klaar voor Azië, zegt Kishore Mahbubani, Singaporees intellectueel en opiniemaker. (Vacature – 25/4/2009)
- Hoe kon de Braziliaanse cultuur een wereldmerk worden? Creativiteit, originaliteit en een **grote nieuwsgierigheid** naar alles wat van buiten komt, vormen de motor, zegt Holtwijk. Cultuur is in Brazilië **levenslustig en veelzijdig**. Er wordt **taboeloos** geleend en gemixt: in de muziek, de architectuur en de beeldende kunst. (De Tijd – 24/7/2009)
- De emancipatie van China van het Westen opent een weg voor andere landen – in Afrika, het Midden-Oosten, Centraal Azië en Latijns-Amerika. Voor het eerst sedert het einde van de Koude Oorlog, worden de westerse democratieën geconfronteerd met een **alternatief politiek paradigma**: het Chinese model. (Mark Leonard, uitvoerend directeur van het ECFR – 8/2008)
- Hoe kijkt China naar de rest van de wereld? En vooral hoe denken de Chinezen hun eigen systeem in een steeds globaliserende wereld te kunnen bewaren en zelfs op te dringen aan de rest van de wereld? (Mark Leonard in Wat denkt China?) Wat het Chinese systeem zo krachtig maakt, is haar **tendens naar pragmatisme**, maar dan wel binnen het gesloten samenlevingsmodel dat haar leiders voor ogen hebben, stelt Dirk Verhofstadt in Liberales van 13/2/2009.

- Het creatief, **patroondoorbrekend en vernieuwend denken** ligt aan de basis van innovatie.
- Waarom **creatieve vorming** inbedden in elk vak? Creatieve opvoeding is leren de link te leggen tussen de buiten- en binnenwereld. Welke zijn de vaardigheden die jongvolwassenen vandaag nodig hebben om zich te kunnen handhaven? Een essentieel verschil met de voorgaande generaties is het groeiend belang van de **sociale en emotionele vaardigheden**. Daarnaast moeten jongvolwassenen meer dan vroeger in staat zijn om normen en waarden te ontwikkelen die ze als eigen handvatten hanteren, aangezien de buitenwereld minder eenvormig is. We willen dat jonge mensen in staat zijn om het democratisch debat aan te gaan. Dit betekent een **brede interesse** hebben, open staan voor uiteenlopende opinies, ook het multiculturele, ook het multireligieuze, om tenslotte een standpunt te formuleren dat op meerdere argumenten steunt. Daaruit mag men afleiden dat een **kwalitatief onderwijsprogramma** actief die elementen exploreert die de opbouw van deze vaardigheden inspireren en steunen. Het besef dat creatieve vorming een van de pijlers is van kennisoverdracht, en niet een totaal andere pijler zoals veel ouders nog denken, is daarbij een fundament, zegt Peter Adriaenssens, hoofddocent KUL en kliniekhoud in het UZLeuven, (De Standaard – 14/3/2009)
- **De wereld is van gedaante veranderd** en het onderwijs evolueert mee, noodgedwongen. Onderwijs wordt digitaal, interactief, modulair en to the point. Leraars en instellingen moeten anders gaan denken, of ze overleven het komende decennium niet. Maar is ons onderwijs afgestemd op die turbulente veranderingen? Leren onze studenten omgaan met de discontinue informatiestroom? Leveren universiteiten en hogescholen niet nog steeds vooral werknemers af voor het industriële tijdperk? Heeft het zin theorieën in te studeren die achterhaald zijn op de dag de student met zijn diploma buitenkomt? Leren onze jongeren globaal te denken? Zullen universiteiten als kennisfabrieken overleven? En hoe kunnen scholen de studenten opleiden voor jobs die nog niet eens bestaan? (De Tijd –Tine Renson – 9/5/2009)
- We moeten jonge mensen wel **leren omgaan met steeds veranderende inhoud**. Ik zeg altijd: een cursus is een toevallige invulling van een vakgebied dat altijd evolueert. Studenten moeten weten hoe ze vanuit die basis de nieuwigheden kunnen oppikken. **Persoonlijk informatie-management en sociale vaardigheden** worden van levensbelang. (De Tijd – Martin Valcke, UGent – 9/5/2009)
- Wat moet er veranderen in onze samenleving om meer **strijdlustige werknemers** met leiderstalent en **verantwoordelijkheid** op de arbeidsmarkt te brengen? De Koning Boudewijnstichting bracht een aantal experts bijeen. Zeven opvallende tips: (1) attitude en waarden verbeteren, (2) leerlingen verantwoordelijkheid geven, (3) topstudenten laten lesgeven, (4) jeugdbeweging als leerschool, (5) trainen voor succes, (6) ethische bedrijfsvoering, (7) overleg op langere termijn. (28/5/2009)
- Maar op welke toekomst bereid je welk soort managers voor als economische wetmatigheden onderuit gehaald zijn? Nauwelijks zaten ze op de schoolbanken of het financiële systeem zakke door zijn poten. De modellen en regels die net nog golden, de mechanismen die bij hun voorgangers nog werkten, alles kwam op losse schroeven te staan. Weg

- zekerheden, weg schema's, het is **studeren op drijfzand**. En dat blijken ze net ongemeen boeiend te vinden. (De Tijd – Erika Racquet – 25/4/2009)
- Aan de Harvard Business School wordt volop nagedacht om in de MBA **meer aandacht te besteden aan ethisch, duurzaam en menselijk ondernemen**. Ook in de Belgische MBA-opleidingen leeft het onderwerp. Over duurzaamheid, gezondheid en ecologie denken wij al langer na in België. Ethiek als een soort vak onderwijzen, vind ik geen goed idee, zegt Bie De Graeve van het UAMS/UA. Wat wij proberen te doen, is het **ethische denken te verwerken in een soort algemene filosofie** die doorsijpelt in alles wat we doen. (De Standaard- 30/4/2009)
  - Louis Verbeke, voorzitter Vlerickschool, is er niet rouwig om dat enkele heilige huisjes aan het wankelen zijn gebracht. Eindelijk is er weer ruimte voor het inzicht dat **er niet één waarheid is, maar 'competing truths'** Tot vorig jaar was het ultraliberalisme van de Chicago-school en de Reagonics dominant. Die arrogantie van 'de enige waarheid', die is totaal weg, dat is compleet omgeslagen. Het is plots veel gemakkelijker een evenwichtiger debat te voeren. (De Tijd – 25/4/2009)
  - Vele Vlerick-MBA-studenten willen horen in hoeverre CSR (corporate social responsibility) overeind blijft tijdens en na de crisis. Op de vraag welke de gedragsregels zijn, antwoordt prof. Venter: ik leg de nadruk op **wederzijdse waardecreatie**. Hoe creëer je win-win situaties? Dat is heel anders dan leren winnen ten koste van de tegenpartij. (25/4/2009)
  - **Veel managers waren niet crisis-proof**. We komen uit jaren van externe groei en hefboomeffecten en moeten nu naar een andere soort doelstellingen. De crisis dwingt tot harde beslissingen, zegt prof. Dirk Buyens, academisch decaan Vlerickschool. (24/4/2009)
  - Specifieke opleidingsprogramma's voor MBA die **focussen op het bredere plaatje** zijn een must voor de meest beloftevolle talenten (en de leiders van morgen), stelt Harvard-psycholoog prof. Howard Gardner (De Tijd – 21/3/2009)
  - Professor Howard Gardner onderscheidt vijf mentale vaardigheden die essentieel zullen zijn voor succes in de 21ste eeuw: de ideale rekrut is **gedisciplineerd, hij integreert, creëert en respecteert en hij heeft een hoge morele standaard**. (21/3/2009)
  - Ondanks alle goede bedoelingen **bevestigen schoolboeken nog heel vaak de bestaande stereotypen**. Leerlingen die 'anders zijn' krijgen daardoor nog meer het gevoel dat ze afwijken van de norm. (De Standaard – P. Lesaffer – 18/4/2008)

## **Conclusies**

### **Op het niveau van de natiestaat en Europa**

- De crisis van vandaag is ook de **crisis van het nationale denken**. Een uitzonderlijke crisis vraagt om uitzonderlijke oplossingen. Optimalisering van het groeipotentieel hangt af van een **veranderingsstrategie op Europees niveau**, met een hoger ambitieniveau.

- Partnerschap en samenwerking tussen naties is geen keuze, het is de enige manier om een **gedeelde humaniteit** te bevorderen.
- Hoe verhinderen dat welvaart wegstroomt. Méér focus, méér kracht, méér middelen voor de focus. Europa moet blijk geven van **competitieve moderniteit**. Het moet een 'enabler' worden, evenals een globale speler.
- Het permanente doel van Europa moet zijn zich **te bevinden aan de kant van hetgeen goed is voor het grootste aantal**, namelijk hetgeen mooi en rechtvaardig is. Dat is de ethische bedoeling van het project Europa (Joao Mateus Tique, Newsletter - feb 2006).
- We moeten een **gemeenschappelijke toekomst** formuleren. De EU is een **positieve en morele kracht**. Europa moet voor ogen hebben wat ze wil zijn. Met begeesting, inspiratie en met politieke slagkracht. Europa moet de hervormingen voortzetten na de crisis. Het mag zich niet terugtrekken op zichzelf.
- Indien Europeanen hun welvaart willen behouden, dienen ze een **antwoord te vinden op de opkomst van Azië** en de mondiale veiligheidsrisico's, zoals het internationaal terrorisme en crises met wereldwijde effecten. Individuele lidstaten zijn te zwak om onze grote uitdagingen nog aan te kunnen, zegt Mathias De Clercq in Liberales van 20/1/2006.
- Beschikken we – vooral – in tijden van crisis over de **juiste leiders en weerbare burgers**? Hoe afstappen van de onmacht moeilijke keuzes te maken? Hoe een tergend gebrek aan daadkracht verhelpen? Wat zijn de remedies tegen apathie, onveranderlijkheid en uitstel?
- België heeft een geweldig probleem met een onaangepaste staatsordening. Europa kampt daar in tijden van crisis ook mee. Deze onaangepastheid heeft een belangrijke (negatieve) **invloed op de welvaartshandhaving en/of creatie**. De nationale soevereiniteit in de lidstaten van de EU zal verder moeten afnemen, of met andere woorden méér worden gedeeld.
- Enkel een **politieker Europa** is in staat de belangen van de burgers te dienen. Noodzakelijke maatschappelijke hervormingen zullen eerder uit Europa dan in de lidstaten ontstaan.
- Er is nood aan een **nieuwe generatie van geïnspireerde en moedige Europese leiders**. Dode politieke opvattingen moeten vervangen worden door nieuwe benaderingen die aangepast zijn aan het heden en de toekomst.
- **Echte Europese federale instellingen** moeten de realisatie van gemeenschappelijke waarden en doelstellingen mogelijk maken. De acceptatie door de bevolking van al die veranderingen moet die veranderingen een maatschappelijk draagvlak geven.

### **Economisch beleid en het bedrijfsleven**

- **Oude formules** werken niet meer. Er is dringend nood aan een **nieuw economisch paradigma**. De crisis vraagt van de beleidsvoerders een sterkere blijk van moed en verantwoordelijkheid.
- Over 10 jaar zal onze **levenswijze niet meer dezelfde** zijn. De huidige welvaart is geen verworvenheid voor de toekomst. Ze zal moeten worden verdedigd. De vraag blijft onbeantwoord hoe welvaart kan worden behouden zonder groei.

- **Niets is nog vrijblijvend.** De **ethische dimensie** van het beleid dient zich aan. We hebben geen andere keuze dan over het (eigen) belang van één generatie heen te kijken.
- Crisis betekent ook het **ontstaan van een alternatief.** Een echte mentale revolutie is noodzakelijk. De bevolking zou dit best accepteren. Crisis is een kantelmoment in een fundamentele economische transformatie. Het moet een visie worden die **verder gaat dan een overlevingsstrategie.**
- Wat maakt sommige mensen **succesvol en anderen niet?** Talent, kansen, oefening en het maatschappelijk kader.
- **Strategisch leiderschap** draait rond inzicht en moed. Winnersmentaliteit is een mentale kwestie. Voorzichtigheid opzij schuiven. Afstappen van het kortetermijndenken.
- **Ondernemersdynamiek** zal bestaan uit creativiteit, innovatie en ondernemerschap. De sterkte van Europa ligt in de organisatie, in marketing, design en innovatie.
- **Welvaart** zal steeds sterker **afhangen van innovatie.** Exporteren wordt levensnoodzakelijk, ook buiten de EU.

## Onderwijs

- **Creatieve vorming** bevorderen, evenals het **patroondoorbrekend denken.** Sociale en emotionele vaardigheden. Brede interesse. Afgestemd zijn op de turbulente veranderingen. Leren omgaan met steeds veranderende inhoud. Crisis-proof managers vormen.
- Aankweken van **verantwoordelijkheid.** Méér aandacht voor ethiek, duurzaam en menselijk ondernemen. Wederzijdse waardecreatie. Studenten vormen die gedisciplineerd zijn, kunnen integreren, creëren en met een respect voor een hogere morele standaard.
- Er is **niet één bedrijfseconomische waarheid,** maar wel competing truths.

Deze publicatie werd een **verkenning** in een zeer vertakte en complexe thematiek. De opsommingen voor de vaststellingen, houdingen en remedies zijn uiteraard onvolledig, uiteenlopend en niet systematisch.

Wellicht sporen ze de lezer aan de **eigen ervaring te confronteren** met de aangevoerde aandachtspunten en zal de lezer helpen een stap verder te zetten in de praktische benadering van deze thematiek.

Het thema verandering mag ons niet doen vergeten dat de **internationale dimensie** hierin een groeiende rol speelt, die bovendien onze toekomst op een doorslaggevende manier zal beïnvloeden.

**Bewustzijn en kennis** laten toe voorgaande beter te begrijpen.

**Wilskracht en een aangepaste methodiek** (creativiteit en innovatie en het 'out of the box'-denken) laten ons toe een fundamentele verandering of een crisis te overwinnen.

**Wie durft** vergroot zijn/haar kans om te winnen.