

7 | Rijnlands of Angelsaksisch? De Psychologie van Stakeholder Relaties

J.W. Stoelhorst en Flore Bridoux

1. Inleiding

Een gangbaar onderscheid op het gebied van Corporate Governance is tussen de Rijnlandse en Angelsaksische benadering. Hoewel deze labels wat grofmazig zijn, duiden ze op een wezenlijk onderscheid in de onderliggende filosofie bij het inrichten van Corporate Governance. In de Angelsaksische benadering is het uitgangspunt dat Corporate Governance eerst en vooral gericht dient te zijn op het beschermen van de belangen van aandeelhouders, terwijl in de Rijnlandse benadering het uitgangspunt is dat de belangen van alle stakeholders moeten worden gewogen.

Een (te) weinig gestelde vraag is hoe de keuze tussen deze twee benaderingen het gedrag van stakeholders zal beïnvloeden?¹ Zullen stakeholders van een onderneming die vooral is gericht op de belangen van aandeelhouders zich anders gedragen dan stakeholders van een onderneming waarvan het bestuur zich expliciet richt op het afwegen van de belangen van al haar stakeholders? Zo ja, waarom en hoe dan? En niet onbelangrijk, kan dit effect hebben op het functioneren van de onderneming?

Een belangrijke reden voor de lacune in ons begrip van de gedragsmatige effecten van verschillende benaderingen van Corporate Governance is dat de theorieën waarop de Angelsaksische en Rijnlandse benaderingen zijn gebaseerd vrij simplistische aannames over menselijk gedrag hanteren. De theorie die de basis vormt voor de Angelsaksische benadering, ‘agency theory’, gaat er van uit dat mensen zich als *Homo economicus* gedragen, dat wil zeggen: rationeel en zelfzuchtig. De theorie die de basis vormt voor de Rijnlandse benadering, stakeholdertheorie, verwerpt het *Homo economicus* model en stelt dat de menselijke natuur complexer is. Deze theorie gaat ervan uit dat mensen weliswaar soms geneigd zijn om uitsluitend hun eigenbelang na te streven, maar ook in staat zijn tot sociaal en moreel gedrag.

In dit hoofdstuk beargumenteren we dat de gedragsaannames van de Angelsaksische benadering van Corporate Governance aantoonbaar onjuist zijn en die van de Rijnlandse benadering te vaag. We vatten ons recente werk aan een

¹ Onder de term ‘stakeholders’ zoals hier gebruikt vallen naast aandeelhouders bijvoorbeeld ook de werknemers, klanten en leveranciers van een onderneming, en in bredere zin alle partijen die door de activiteiten van een onderneming worden beïnvloed.

‘behavioral stakeholder theory’ samen, dat tot doel heeft om een concreet alternatief voor het model van de *Homo economicus* te bieden dat als gedragsmatige basis voor een stakeholderbenadering van Corporate Governance kan dienen. Op basis van dit alternatieve model beantwoorden we vervolgens de drie hierboven gestelde vragen over de te verwachten effecten van een keuze voor de Angelsaksische of Rijnlandse benadering van Corporate Governance op het gedrag van stakeholders.

Op de vraag of stakeholders van op aandeelhoudersbelangen gerichte ondernemingen zich anders zullen gedragen dan stakeholders van op stakeholderbelangen gerichte ondernemingen is ons antwoord ‘ja’. De reden hiervoor is dat deze twee benaderingen van Corporate Governance aan heel verschillende aspecten van de menselijke psychologie appelleren. Als gevolg hiervan zullen stakeholders van op aandeelhoudersbelangen gerichte ondernemingen veeleer geneigd zijn om hun relatie met de onderneming in puur instrumentele termen te zien, terwijl stakeholders van op stakeholderbelangen gerichte ondernemingen eerder geneigd zullen zijn om hun relatie in sociale en morele termen te zien. Dit is van invloed op het presteren van ondernemingen omdat stakeholders die instrumentele relaties met een onderneming aangaan in veel mindere mate bereid zullen zijn tot investeringen in wederzijdse samenwerking dan stakeholders die sociaal-morele relaties aangaan.

2. Agency theory en stakeholdertheorie

Hoewel agency theory en stakeholdertheorie verschillende benaderingen van Corporate Governance ondersteunen, zijn beiden in de kern theorieën waarin menselijke relaties en menselijk gedrag centraal staan. In die fundamentele zin wordt de basis van de Angelsaksische en Rijnlandse benaderingen gevormd door verschillende *gedragsmatige* theorieën. Dat maakt het toetsen van de gedragsaannames van deze theorieën aan de realiteit van menselijk gedrag essentieel. We kunnen niet verwachten dat theorieën die op een wankel gedragmatige basis zijn gebouwd tot goede resultaten in de praktijk van Corporate Governance zullen leiden. Maar laten we met dit in het achterhoofd eerst kijken naar wat beide theorieën precies over Corporate Governance zeggen.

Agency theory

Agency theory ziet bedrijven in termen van hiërarchische relaties tussen ‘principals’ en ‘agents’, waarbij de aanname is dat mensen zich als *Homo economicus* gedragen. Het uitgangspunt van agency theory is dat in ondernemingen aandeelhouders de principal zijn en managers hun agents. Het centrale idee is dat in een principal-agent relatie de principal taken delegeert aan de agent en dat de manier waarop de agent deze taken uitvoert van invloed is op het welzijn van de principal. Gegeven de aanname dat mensen zich als *Homo Economicus* gedragen creëert dit soort relaties een probleem, want waarom zou de agent doen wat in het belang van

de principal is, in plaats van in haar eigenbelang? Dit probleem wordt met name acuut als er sprake is van informatieasymmetrie en de principal geen goede informatie over de aard of het gedrag van de agent heeft. Agency theory is gericht op het vinden van contractuele oplossingen voor dit probleem: het gaat erom tot afspraken te komen die het 'agency probleem' (het probleem dat de agent gebruik zal maken van informatieasymmetrie om haar eigenbelang voorrang te geven op het belang van de principal) tegen zo laag mogelijke kosten zoveel mogelijk wegnemen.

Vertaald naar ondernemingsbestuur zegt agency theory in de kern dat een Corporate Governance systeem zo moet worden ingericht dat het ervoor zorgt dat managers de winst en financiële marktwaarde van de onderneming maximaliseren. Dat garandeert dat besluiten in het belang zijn van de aandeelhouders als principal.² Er zijn twee soorten contracten die hierbij een rol kunnen spelen: 'behavior-based contracts' en 'outcome-based contracts'. In beide gevallen gaat het erom dat de belangen van managers in lijn worden gebracht met de belangen van aandeelhouders. En in beide gevallen gebeurt dit door de beloning van managers afhankelijk te maken van de winst en financiële marktwaarde van de onderneming. Het verschil is dat in een behavior-based contract de hoogte van de beloning wordt vastgesteld door direct te observeren of managers zich wel richten op het maximaliseren van de winst. Dit observeren is volgens agency theory de primaire rol van de 'board of directors' (in het Nederlandse systeem: de Raad van Commissarissen (RvC)). In een outcome-based contract wordt geaccepteerd dat het direct observeren van gedrag niet altijd mogelijk is en wordt de beloning van managers rechtstreeks gekoppeld aan de financiële marktwaarde van de onderneming, bijvoorbeeld via aandelenopties.

Stakeholdertheorie

Stakeholdertheorie ziet ondernemingen als samenwerkingsverbanden waarin verschillende stakeholders gezamenlijk waarde creëren, waarbij de aanname is dat mensen zich zowel zelfzuchtig als sociaal en moreel kunnen gedragen. Het centrale idee is dat managers namens de onderneming productieve samenwerkingsverbanden met stakeholders onderhouden. Stakeholdertheorie benadrukt dat economische processen niet los kunnen worden gezien van ethiek en moraliteit en benadrukt het economische belang van onderling vertrouwen. De centrale boodschap van stakeholdertheorie is dat stakeholderrelaties die op eerlijkheid en vertrouwen zijn gebaseerd tot meer samenwerking en waardecreatie zullen leiden.³

Vertaald naar ondernemingsbestuur zegt stakeholdertheorie in de kern dat een Corporate Governance systeem zo moet worden ingericht dat het ervoor zorgt dat

2 Hetgeen, zo is het argument, uiteindelijk ook in het belang is van de andere stakeholders van de onderneming. Zie bijvoorbeeld: Jensen, M. C. 2002. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2): 235–256.

3 Freeman, E. R., Harrison, J., Wicks, A. C., Parmar, B., & Colle, S. de. 2010. *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.

managers (in het Nederlandse systeem met name de Raad van Bestuur (RvB)) door middel van een eerlijke afweging van de belangen van stakeholders productieve samenwerkingsverbanden kunnen onderhouden. In feite is de boodschap dat de menselijke neiging om zich op eigenbelang te richten in de context van op eerlijkheid, vertrouwen en samenwerking gebaseerde relaties zal verdwijnen. Daarbij is de rol van de RvC die van zogenaamde ‘mediating hierarch’.⁴ Dit wil zeggen dat de RvC de ultieme arbiter is bij het afwegen van de belangen van de verschillende stakeholders: als de RvB er niet in slaagt om deze afweging te maken zonder daarbij in conflict te komen met bepaalde stakeholdergroepen, dan is het aan de RvC om alsnog tot een afgewogen beslissing te komen. Om die rol te kunnen vervullen moeten stakeholders erop kunnen vertrouwen dat de RvC onafhankelijk is.

Een gedragsmatige vergelijking

Het moge duidelijk zijn dat de verschillen tussen de beide benaderingen van Corporate Governance voortkomen uit een combinatie van, ten eerste, een andere conceptualisering van de relaties die in de context van ondernemingen bestuurd moeten worden en, ten tweede, andere aannames over hoe mensen zich in de context van deze relaties zullen gedragen. Met betrekking tot dit laatste is vooral de aanname in agency theory dat mensen zich als *Homo economicus* zullen gedragen problematisch: in de afgelopen dertig jaar zijn economen er langzaam maar zeker van overtuigd geraakt dat het model van *Homo economicus* geen goede beschrijving van menselijk gedrag geeft.

Die overtuiging heeft vooral postgevat door gedragseconomisch onderzoek, dat keer op keer laat zien dat menselijk gedrag vaak niet rationeel en zelfzuchtig is.⁵ De bevindingen van gedragseconomen ondersteunen dus veeleer de gedragsaannames van stakeholdertheorie dan die van agency theory. Maar het probleem van de gedragsaannames van stakeholdertheorie is dat ze niet erg specifiek zijn. De aanname dat menselijk gedrag soms zelfzuchtig is, maar soms ook niet, is dan weliswaar realistisch, maar biedt nog weinig houvast voor de inrichting van Corporate Governance.

Met deze constatering zijn we bij de kern van de probleem aanbeland. Als (1) de theoretische grondslagen van de verschillende benaderingen van Corporate Governance in essentie gedragstheorieën zijn, in de zin dat ze gaan over hoe de inrichting van Corporate Governance menselijk gedrag zal beïnvloeden, en (2) deze gedragstheorieën op onjuiste (agency theory) of te vage (stakeholdertheorie) modellen van menselijk gedrag gebaseerd zijn, dan is een eerste vereiste

4 Zie: Blair, M. M., & Stout, L. A. 1999. A team production theory of corporate law. *Virginia Law Review*, 85(2): 247-328.

5 In algemene zin kan zelfzuchtig gedrag worden gedefinieerd als gedrag dat iemands individuele eigenbelang maximaliseert. In de context van agency theory (en vooral in de context van de toepassing van agency theory op Corporate Governance) wordt eigenbelang vooral gezien in financiële termen: de aanname is dat mensen geld positief waarderen en inspanning negatief. Zelfzuchtig gedrag betekent dan gedrag dat tegen minimale inspanning tot maximale financiële beloning leidt.

voor een betere theoretische fundering van Corporate Governance het specificeren van een beter model van menselijk gedrag.

3. Een gedragsmatige basis voor corporate governance

Dit brengt ons bij de literatuur die een ‘behavioral stakeholder theory’ tracht te ontwikkelen en in het bijzonder bij ons eigen werk binnen deze literatuur.⁶ Ons doel is om stakeholdertheorie een betere gedragsmatige basis te geven door heel expliciet de vraag te stellen wat de aard van menselijk gedrag is, en dan met name hoe we de relatie tussen zelfzuchtig en sociaal en moreel gedrag moeten zien. Het moge duidelijk zijn dat dit zeer fundamentele vragen betreft. Om tot relatief eenvoudige, maar toch wetenschappelijk gefundeerde antwoorden op deze vragen te komen, bouwen wij op een combinatie van inzichten uit de (evolutionaire, sociale en moraal)psychologie, de (gedrags)economie, en de neurowetenschappen.

Ons model kan worden samengevat in drie principes. Deze principes specificeren respectievelijk het ‘wat’, ‘waarom’ en ‘hoe’ van de menselijke neiging tot zelfzuchtig dan wel sociaal en moreel gedrag.

Principe 1: Sommige mensen zijn meer geneigd tot zelfzuchtig gedrag en sommige mensen meer tot prosociaal gedrag, maar iedereen is, afhankelijk van de situatie waarin hij of zij zich bevindt, te bewegen tot beide soorten gedrag.

Dit eerste principe betreft het ‘wat’ van menselijk gedrag. Waar psychologen al veel langer wisten dat het model van *Homo economicus* geen goede beschrijving van menselijk gedrag geeft, heeft het onderzoek van gedrags economen van de afgelopen 30 jaar ertoe geleid dat dit besef nu ook wijdverbreid is onder economen. Het gedrag van *Homo sapiens*, ofwel het gedrag van echte mensen, laat stelselmatig zien dat wij als soort niet zo rationeel en zelfzuchtig zijn als het model van *Homo economicus* veronderstelt.

Wat voor een gedragsmatige grondslag van Corporate Governance met name van belang is, is de bevinding dat mensen veel minder geneigd zijn tot zelfzuchtig gedrag dan agency theory aanneemt. Zoals hierboven aangegeven, vormt de aanname dat mensen zich bij belangentegenstellingen zelfzuchtig zullen gedragen het uitgangspunt van agency theory. De aanname is dat managers in hun eigenbelang zullen handelen en dat ze daarom financieel beloond moeten worden voor handelingen die in het belang van aandeelhouders zijn. Het hele bouwwerk van het

6 Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. 2014. Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1): 107-125. – Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. 2016. Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of Management Review*, 41(2): 229-251. – Stoelhorst, J. W., Quintelier, K. J. P., & Bridoux, F. 2021. Behavioral Stakeholder Theory: The sociocognitive foundations of managing stakeholder relations. *Working paper*.

Angelsaksische model rust in feite op dit gedragsmatige fundament. Maar dit fundament is empirisch aantoonbaar wankel.

Nu is het ook weer niet zo dat agency theory er met haar aanname dat mensen tot zelfzuchtig gedrag geneigd zijn helemaal naast zit. Maar het is wel zo dat deze aanname op zijn best een onvolledig en op zijn slechts een ernstig vertekend beeld van menselijk gedrag geeft. Wat empirisch onderzoek van sociaal psychologen en gedragseconomen consequent laat zien is dat veel mensen in veel situaties, zelfs situaties waarin economen dat bij uitstek niet zouden verwachten, gedrag laten zien dat niet strookt met de aanname dat mensen zelfzuchtig zijn. Mensen kiezen lang niet altijd uitsluitend op basis van hun persoonlijke gewin, maar wegen veelal ook de belangen van anderen mee: in de terminologie van economische theorie kan hun gedrag alleen verklaard worden door toe te geven dat er blijkbaar zoiets als ‘sociale preferenties’ meespelen, wat wil zeggen dat mensen vaak niet alleen het vervullen van hun eigen belangen positief waarderen, maar ook het vervullen van de belangen van anderen.

Maar hoe zit dit nu precies? Dat mensen zich lang niet altijd als *Homo economicus* gedragen, betekent nog niet dat niemand zich ooit als zodanig gedraagt. Sociaal psychologen maken al jaren onderscheid tussen verschillende typen mensen: zogenaamde ‘individualists’ en zogenaamde ‘prosocials’. Deze typen worden gemeten op basis van een simpele taak: het verdelen van punten tussen jezelf en een anonieme ander. Mensen die consequent voor een verdeling kiezen die hun eigen opbrengst maximaliseert worden als ‘individualist’ bestempeld. Een ‘individualist’ gedraagt zich dus als *Homo economicus*. Mensen die consequent kiezen voor een verdeling die (op een eerlijke manier) de gezamenlijke opbrengst maximaliseert worden als ‘prosocials’ bestempeld. Deze mensen gedragen zich duidelijk niet als *Homo economicus*.

Als we de neiging tot individualistisch versus prosociaal gedrag als een persoonskenmerk zien (dat wil zeggen als een zogenaamde ‘trait’: iets dat onafhankelijk van de situatie voorspellende waarde heeft voor vertoond gedrag), dan is het interessant om te weten hoeveel mensen individualisten en hoeveel prosociaal zijn. Het algemene beeld dat uit het empirisch onderzoek komt is dat het prosociale type in de meerderheid is (afhankelijk van het onderzoek 40-60%), maar dat het individualistische type een substantiële minderheid vormt (afhankelijk van het onderzoek 30-40%).⁷

Op basis van deze onderzoeksresultaten zou een conclusie kunnen zijn dat het model van *Homo economicus* niet zozeer onjuist is, maar onvolledig – in de zin dat het slechts het gedrag van een minderheid van echte mensen beschrijft. In het

⁷ Een kleiner deel (5-12%) van de respondenten in deze onderzoeken wordt als een derde type geclassificeerd (de zogenaamde ‘competitors’) en een klein deel (rond de 5%) kan niet geclassificeerd worden omdat ze geen consequente keuzes maakt. Voor een review zie: Balliet, D., Parks, C., & Joireman, J. (2009). Social value orientation and cooperation in social dilemmas: A meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(4), 533–547.

verlengde van deze conclusie zouden we dan kunnen verwachten dat de aanpak van Corporate Governance zoals die vanuit de agency theorie gepropageerd wordt voor deze minderheid goed zal werken, maar dat de aanpak van Corporate Governance zoals die vanuit stakeholdertheorie wordt voorgesteld waarschijnlijk beter zal werken voor de meerderheid van prosocials. Dat is ook de gedachte die ten grondslag ligt aan één van onze artikelen, waarin we stellen dat bedrijven die vooral individualisten aantrekken goed kunnen functioneren op basis van de principes van agency theory, terwijl bedrijven die vooral prosocials aantrekken beter kunnen functioneren op basis van de principes van stakeholdertheorie.

Maar uiteindelijk is ook dit maar een deel van het verhaal. Ander onderzoek laat zien dat de neiging tot individualistisch of sociaal gedrag niet alleen van de persoon, maar ook van de situatie afhangt. In termen van psychologische theorie: individualisme en sociaaliteit zijn niet zozeer (of althans niet uitsluitend) 'traits' maar ook (en misschien wel vooral) 'states'. Met andere woorden, of iemand geneigd zal zijn om zich als individualist te gedragen (en dus in lijn met het model van *Homo economicus*) hangt sterk af van hoe iemand de aard van een situatie interpreteert: verschillende situaties zullen mensen in een andere 'state' brengen, met een sterkere neiging tot individualistisch dan wel sociaal gedrag. Onze volgende twee principes geven meer inzicht in het hoe en waarom hiervan.

Principe 2: De menselijke neiging tot sociaal gedrag is het resultaat van een evolutionair proces waarin het oplossen van samenwerkingsproblemen centraal stond.

Waar Principe 1 inzicht geeft in het 'wat' van menselijk gedrag, geeft Principe 2 inzicht in het 'waarom'. Als onderzoek aantoont dat er weliswaar verschillen zijn tussen mensen in termen van hun neiging tot zelfzuchtig versus sociaal gedrag (de 'trait' interpretatie), maar dat we afhankelijk van de situatie allemaal tot zowel het ene als het andere soort gedrag kunnen worden aangezet (de 'state' interpretatie), dan rijst onder wetenschappers uiteraard de vraag waarom dit zo is. Voor een antwoord op die vraag kunnen we te rade te gaan bij evolutionaire verklaringen voor onze psychologie.⁸

Het interessante van evolutionaire theorieën van menselijk gedrag is dat ze precies dezelfde basisaanname hanteren als economische theorieën in het algemeen en agency theory in het bijzonder. Dat wil zeggen dat het startpunt van evolutionaire verklaringen van ons gedrag is dat gedrag alleen kan evolueren als het in het belang van een individu is. Dit volgt onomstotelijk uit de manier waarop evolutie werkt: het evolutionaire proces bestaat eruit dat die genetische variaties worden geselecteerd die organismen in de concurrentie met andere organismen de beste kans op overleving en voortplanting geven. Op basis van deze logica zouden we dus moeten verwachten dat evolutie leidt tot de dominantie van genen die coderen

⁸ Voor een uitgebreidere behandeling hiervan, zie bijvoorbeeld Stoelhorst, J.W., & Richerson, P. J. (2013). A naturalistic theory of economic organization. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90, S45–S56.

voor precies het soort gedrag dat het model van *Homo economicus* veronderstelt, namelijk gedrag dat het eigenbelang van organismen optimaliseert.

Het is inderdaad zo dat het gedrag van verreweg de meeste diersoorten in uitsluitend deze termen kan worden verklaard. De meeste dieren hanteren een solitaire overlevingsstrategie en hun gedrag is zo geëvolueerd dat het hun individuele eigenbelang in termen van overleving en voortplanting optimaal dient. Maar er is ook een minderheid van diersoorten die coöperatieve overlevingsstrategieën hebben ontwikkeld en deze diersoorten, waaronder sociale insecten zoals mieren en bijen, maar waaronder ook de mens, zijn bijzonder succesvol. De evolutie van het coöperatieve gedrag van sociale diersoorten, en dan met name van de mens, was in de tweede helft van de vorige eeuw één van de grote theoretische puzzels op het raakvlak van de biologie en de psychologie. Maar na een halve eeuw van onderzoek en discussie lijkt er de laatste jaren dan toch een consensus te ontstaan over hoe ons coöperatief gedrag heeft kunnen evolueren.⁹

De meest aannemelijke verklaring voor ons prosociale gedrag is dat het geëvolueerd is om een op samenwerking gebaseerde overlevingsstrategie te ondersteunen. Onze verre evolutionaire voorouders hebben, waarschijnlijk gedwongen door veranderende ecologische omstandigheden, een overlevingsstrategie ontwikkeld die hen onderling afhankelijk maakte en die daarmee voor prosociaal gedrag selecteerde. In economische termen was deze overlevingsstrategie gebaseerd op arbeidsdeling, waarbij verschillende individuen verschillende rollen op zich namen om in samenwerking in hun levensonderhoud te voorzien. In biologische termen leidde deze overlevingsstrategie tot toenemende ‘fitness interdependence’, wat wil zeggen dat mensen steeds minder in staat waren om solitair te overleven en steeds meer afhankelijk werden van onderlinge samenwerking.

Nu lijkt deze historische verklaring van onze neiging tot prosociaal gedrag misschien al voldoende, in de zin dat het logisch lijkt dat de keuze voor een op samenwerking gerichte overlevingsstrategie samen zal gaan met de evolutie van meer prosociaal gedrag. Maar zo eenvoudig liggen de dingen in evolutionaire zin niet. Zodra er sprake is van samenwerking, ligt namelijk onmiddellijk een probleem op tafel: het probleem van ‘multi-level selection’ (in de terminologie van biologen), ‘sociale dilemma’s’ (in de terminologie van sociaal psychologen) of ‘collective action’ (in de terminologie van economen). Dit probleem bestaat eruit dat het, zonder aanvullende mechanismen, voor een individu binnen een groep altijd voordelig is om te profiteren van het coöperatieve gedrag van anderen. In evolutionaire zin zijn individuen die zich zelfzuchtig gedragen door zelf niet in samenwerking te investeren terwijl ze wel profiteren van de samenwerking van hun groepsgenoten altijd in het voordeel.

⁹ Zie bijvoorbeeld: Aktipis, A., Cronk, L., Alcock, J., Ayers, J. D., Baciú, C., Balliet, D., Boddy, A. M., Curry, O. S., Krems, J. A., & Muñoz, A. (2018). Understanding cooperation through fitness interdependence. *Nature Human Behaviour*, 2(7), 429–431.

Er is, met andere woorden, een zeer fundamenteel spanningsveld tussen het (korte termijn) eigenbelang van individuen en het (lange termijn) collectieve belang van groepen. In termen van de logica van evolutionaire processen kan een op arbeidsdeling en samenwerking gebaseerde overlevingsstrategie alleen evolueren als die evolutie hand in hand gaat met de evolutie van psychologische mechanismen die de neiging tot zelfzuchtig gedrag voldoende onderdrukken. Zonder die aanvullende mechanismen is gezien het probleem van 'collective action' een op samenwerking gebaseerde overlevingsstrategie simpelweg niet levensvatbaar. Maar bij voldoende selectiedruk (door bijvoorbeeld schaarste en/of concurrentie tussen groepen) kunnen zulke psychologische mechanismen zich inderdaad ontwikkelen en uiteindelijk wijdverbreid raken. Dit is wat er in onze evolutionaire geschiedenis gebeurd is.

Op basis van het bovenstaande kunnen we een vrij duidelijk antwoord op de 'waarom' vraag geven. Menselijk gedrag bestaat uit zowel de neiging tot zelfzuchtig als de neiging tot coöperatief gedrag omdat beide soorten gedrag diepe evolutionaire wortels hebben. In evolutionaire zin vormt zelfzuchtig gedrag de basis, maar wat ons als mensen van de meeste andere diersoorten onderscheidt is dat we daarnaast (of, als het ware, daar 'bovenop') een instinctieve neiging tot prosociaal gedrag hebben ontwikkeld. Wat voor een goed begrip van de implicaties hiervan voor Corporate Governance vooral van belang is, is de realisatie dat onze neiging tot prosociaal gedrag specifiek is ontstaan om samenwerking mogelijk te maken in situaties waarin we onderling afhankelijk zijn. Situaties van onderlinge afhankelijkheid leiden, per definitie, tot 'collective action'-problemen omdat er altijd een fundamenteel spanningsveld is tussen gedrag dat in ons individuele belang is en gedrag dat in het collectieve belang is. Zonder psychologische mechanismen die in deze situaties zelfzuchtig gedrag onderdrukken is samenwerking simpelweg niet mogelijk. Maar als we in staat zijn om de psychologische mechanismen die speciaal voor het oplossen van 'collective action'-problemen geëvolueerd zijn aan te spreken, kan samenwerking juist heel succesvol zijn.

Principe 3: Prosociaal gedrag en zelfzuchtig gedrag zijn het resultaat van het activeren van twee verschillende neurale netwerken: prosociaal gedrag is het resultaat van het activeren van een sociaal-moreel netwerk, wat gebeurt in sociale contexten; zelfzuchtig gedrag is het resultaat van het activeren van een analytisch-instrumenteel netwerk, wat gebeurt in niet sociale contexten.

Op basis van het vorige principe kunnen we dus zowel onze neiging tot zelfzuchtig als onze neiging tot prosociaal gedrag begrijpen als een evolutionaire erfenis. Van deze twee erfenissen is onze neiging tot prosociaal gedrag evolutionair gezien recenter, maar wel essentieel voor het succes van de overlevingsstrategie die we als *Homo sapiens* ontwikkeld hebben. Voor die overlevingsstrategie waren psychologische mechanismen noodzakelijk die ons in staat stellen om in onderlinge afhankelijkheid te leven. Wat ons als mensen onderscheidt van andere diersoorten, en wat ons evolutionaire succes grotendeels verklaart, is een psychologie die ons in

staat stelt om in situaties van onderlinge afhankelijkheid zelfzuchtig gedrag te onderdrukken.

Als deze evolutionaire verklaring correct is, dan mogen we verwachten dat deze overeenkomt met de manier waarop onze psychologie in de praktijk werkt. Dit brengt ons bij de 'hoe'-vraag over ons zelfzuchtige en prosociale gedrag. Wat zijn de cognitieve mechanismen die hieraan ten grondslag liggen en komen deze overeen met principes 1 en 2? Om deze vragen te beantwoorden kunnen we ons tot de neurowetenschappen richten, en dan met name tot het neurologisch onderzoek naar onze sociale cognitie, dat zich de laatste 15 jaar uitermate snel heeft ontwikkeld.¹⁰ Het beeld dat dit onderzoek tot nu toe geeft, lijkt inderdaad in overeenstemming met onze eerste twee principes.

Zoals ook voor veel andere hersenfuncties het geval is, lijkt ons brein in het geval van zelfzuchtig en prosociaal gedrag via verschillende, antagonistische neurale netwerken te opereren. Wat dit betekent is dat zelfzuchtig en prosociaal gedrag een andere neurale 'signatuur' hebben: zelfzuchtig gedrag is geassocieerd met een ander patroon van hersenactiviteit dan prosociaal gedrag. Maar het is niet alleen zo dat ieder soort gedrag samengaat met een verhoogde activiteit in een specifiek neurale netwerk: deze twee neurale netwerken blijken bovendien antagonistisch te zijn, wat betekent dat verhoogde activiteit in het ene netwerk samengaat met verlaagde activiteit in het andere netwerk, en *vice versa*.

Dit beeld sluit nauw aan bij principe 2. Als prosociaal gedrag in situaties van onderlinge afhankelijkheid inderdaad afhangt van het onderdrukken van onze in evolutionaire zin 'oudere' zelfzuchtige instincten, dan ligt een cognitieve oplossing via twee antagonistische neurale netwerken voor de hand. Het beeld past ook bij principe 1: blijktbaar is het zo dat bepaalde situaties het ene, zelfzuchtige, netwerk activeren, terwijl andere situaties het andere, prosociale, netwerk activeren.

Dit brengt ons bij een volgende vraag, namelijk welke soort situaties dit dan zijn? Om hierop een antwoord te kunnen geven moeten we nog iets dieper ingaan op de neurale netwerken waar zelfzuchtig en prosociaal gedrag mee geassocieerd zijn. Prosociaal gedrag blijkt met activatie van het zogenaamde 'Default Mode Network' (DMN) samen te hangen. Het DMN ondersteunt met name ons sociale en morele gedrag. Bovendien is het DMN het netwerk dat de meeste activiteit vertoont als het brein zich in een relatieve ruststand bevindt, wat de naam van dit netwerk verklaart. Dit laatste kan ook gezien worden als een teken van onze instinctieve sociale aard als mensen: blijktbaar hebben onze sociale instincten meestal de overhand. Zelfzuchtig gedrag blijkt met de activatie van het zogenaamde 'Task Positive Network' (TPN) samen te hangen. Zoals de naam al aangeeft ondersteunt het TPN taakgericht gedrag.

¹⁰ Voor een toegankelijke samenvatting, zie Lieberman, M. D. (2013). *Social: Why our brains are wired to connect*. Oxford: Oxford University Press, USA.

Zoals hierboven vermeld zijn het DMN en TPN antagonistisch, in de zin dat verhoogde activiteit in het ene netwerk de activiteit in het andere netwerk onderdrukt. Simpel gezegd betekent dit dat we als mens afhankelijk van de aard van onze hersenactiviteit in één van twee standen kunnen 'staan': een 'sociale stand' die samengaat met een instinctieve neiging tot pro sociaal en moreel gedrag, of een 'taakgerichte stand' die samengaat met een instinctieve neiging tot zelfzuchtig gedrag. We kunnen onze eerdere vraag over welke situaties ons 'zelfzuchtige netwerk' en welke situaties ons 'prosociale netwerk' activeren dus vertalen in: welke situaties activeren ons DMN en zetten ons in een sociale en morele stand en welke situaties activeren ons TPN en zetten ons in een taakgerichte en zelfzuchtige stand?

Gezien de aard van het DMN en het TPN, is het antwoord op deze vraag relatief voor de hand liggend: het DMN wordt met name geactiveerd in sociale contexten, terwijl het TPN met name geactiveerd wordt in instrumentele contexten. Merk daarbij op dat, zoals hierboven al aangegeven, onze sociale stand de 'default' is. We kunnen daarom verwachten dat we in het algemeen tot pro sociaal gedrag geneigd zullen zijn. Om te begrijpen wanneer dat niet het geval is, is het antagonistische karakter van het DMN en TPN van belang: contexten die niet sociaal zijn, of waarvan het sociale karakter wordt onderdrukt, en contexten waarin een sterke nadruk op een instrumentele taak wordt gelegd zullen eerder tot activatie van het TPN en daarmee onderdrukking van het DMN leiden. Als gevolg daarvan komen we in een meer instrumentele en minder sociale en morele stand, wat samengaat met zelfzuchtig gedrag.

4. Een gedragsmatige theorie van corporate governance

Hoe vertaalt ons model van menselijk gedrag zich nu precies naar Corporate Governance? Samengevat betekenen onze drie principes dat zelfzuchtig en pro sociaal gedrag concurrerende gedragingen zijn die elkaar onderdrukken: de mate van zelfzuchtig of pro sociaal gedrag dat we van mensen kunnen verwachten hangt af van de mate waarin hun TPN of DMN geactiveerd wordt. Dit hangt voor een deel af van hun type ('trait'), in de zin dat bij sommige mensen het TPN eerder de overhand over het DMN krijgt dan bij anderen. Maar het hangt vooral af van de invloed die de situatie, waarin mensen zich bevinden, heeft op de activatie van deze twee netwerken ('state'). Dit laatste punt is in het bijzonder relevant voor een beter begrip van het effect van Corporate Governance op het gedrag van stakeholders, omdat de Angelsaksische en Rijnlandse benaderingen van Corporate Governance wezenlijk andere situaties creëren.

Propositie 1: De Rijnlandse benadering van corporate governance zal vooral ons DMN activeren en de Angelsaksische benadering zal vooral ons TPN activeren.

Om te begrijpen waarom de verschillende benaderingen van Corporate Governance tot ander gedrag kunnen leiden moeten we begrijpen aan welk deel van onze

psychologie ze appelleren. In de Angelsaksische benadering ligt de nadruk op de belangen van aandeelhouders en wordt dientengevolge het nastreven van winst en aandeelhouderswaarde als voornaamste doel gezien. Dit creëert een instrumentele context, wat de kans op activatie van het TPN vergroot. Deze kans wordt nog verder vergroot als daarnaast het nastreven van winst en aandeelhouderswaarde gekoppeld worden aan financiële beloningsprikkels. Dit is volgens agency theory één van de belangrijkste manieren om tot een goede inrichting van Corporate Governance te komen. Maar onderzoek laat zien dat het centraal stellen van geld op zichzelf al de kans op zelfzuchtig gedrag vergroot.¹¹ Blijkbaar is het idee van geld iets dat rechtstreeks onze TPN activeert.

In tegenstelling tot de Angelsaksische benadering, ligt de nadruk bij de Rijnlandse benadering op het afwegen van de belangen van alle stakeholders. Daarmee wordt veeleer de nadruk op het sociale en morele karakter van de onderneming gelegd. Dat is vooral het geval als de inrichting van Corporate Governance expliciet stakeholdertheorie volgt, waarin de nadruk wordt gelegd op het belang van relaties die zijn gebaseerd op onderling vertrouwen. Stakeholdertheorie gaat ervan uit dat managers bereid en in staat zijn om de verschillende belangen van stakeholders in redelijkheid tegen elkaar af te wegen (een moreel argument), en dat als ze daarin in de ogen van bepaalde stakeholders tekortschieten een onafhankelijke raad van commissarissen dit alsnog zal doen. Met andere woorden, de Rijnlandse benadering stelt niet zozeer één meetbaar instrumenteel doel centraal, maar veeleer het sociale en morele karakter van de onderlinge relaties binnen en rond de onderneming. Daarmee appelleert het bij uitstek aan ons DMN.

Propositie 2: Als gevolg van het activeren van het DMN zal de Rijnlandse benadering tot meer sociaal-morele stakeholderrelaties leiden, terwijl als gevolg van het activeren van het TPN de Angelsaksische benadering tot meer instrumentele stakeholderrelaties zal leiden.

Als de twee benaderingen van Corporate Governance ieder aan een ander deel van de menselijke psychologie appelleren, dan mogen we ook verwachten dat ze tot ander gedrag van stakeholders zullen leiden. Tezamen betekenen de instrumentele context die agency theorie creëert door winst en aandeelhouderswaarde als doelen te stellen, en de financiële prikkels die het propageert om mensen ertoe aan te zetten om die doelen te bereiken, dat het bij uitstek aan het analytisch-instrumentele deel van ons brein appelleert. Zoals we zagen gaat een toename van de activiteit in het TPN hand in hand met een afname in het DMN, hetgeen leidt tot een grotere neiging tot zelfzuchtig gedrag. De agency theory benadering van Corporate Governance vergroot dus de kans op zelfzuchtig gedrag, en daarmee creëert het in feite een ‘self-fulfilling prophecy’: door aan het instrumentele deel van ons brein te appelleren vergroot het de kans op precies dat zelfzuchtige gedrag

¹¹ Bijvoorbeeld: Vohs, K. D., Mead, N. L., & Goode, M. R. (2008). Merely activating the concept of money changes personal and interpersonal behavior. *Current Directions in Psychological Science*, 17(3), 208-212.

waar de theorie toch al vanuit gaat. Het te verwachten gevolg hiervan is dat stakeholders van door winst en aandeelhouderswaarde gedreven ondernemingen vooral instrumentele relaties met deze ondernemingen zullen onderhouden. Dat wil zeggen dat zij zich alleen coöperatief zullen opstellen wanneer, en zolang als, dit in hun strikte eigenbelang is.

Dit is in tegenstelling tot het gedrag dat we in het Rijnlandse model van stakeholders mogen verwachten. Door het sociale karakter van stakeholderrelaties te benadrukken appelleert het Rijnlandse model aan het deel van ons brein dat evolueerde om samenwerking in situaties van onderlinge afhankelijkheid mogelijk te maken. Zoals we zagen is een essentiële functie van dit deel van ons brein juist om zelfzuchtig gedrag te onderdrukken. Dit gebeurt met name door in sociale contexten morele emoties op te roepen, zoals schuld, schaamte, verontwaardiging en morele woede. Een recente consensus onder psychologen is dat de menselijke moraliteit niet meer of minder is dan een verzameling van cognitieve mechanismen om sociale groepen van onderling afhankelijke individuen te laten functioneren.¹² Met andere woorden, moraliteit heeft tot doel om zelfzuchtig gedrag te onderdrukken en zo samenwerking mogelijk te maken. Moraliteit werkt bij uitstek via het DMN en bij het activeren van het DMN mogen we dus verwachten dat stakeholders zich niet zozeer vanuit hun eigenbelang coöperatief zullen opstellen, maar omdat ze zich daartoe moreel geroepen voelen.

Propositie 3: Naarmate de onderlinge afhankelijkheid van stakeholders toeneemt zal de Rijnlandse benadering van corporate governance tot meer waardecreatie leiden dan de Angelsaksische benadering.

Propositie 1 en 2 stellen dat de Angelsaksische en Rijnlandse benaderingen van Corporate Governance aan andere delen van onze psychologie appelleren en daardoor tot andersoortige stakeholderrelaties en stakeholdergedrag zullen leiden. Maar wat is de te verwachten invloed hiervan op het presteren van ondernemingen? Om deze vraag te beantwoorden is het goed om ons te realiseren dat er twee soorten samenwerking zijn: één gebaseerd op direct wederzijds eigenbelang (zogenaamd 'mutualism') en één gebaseerd op een lange termijn gezamenlijk teambelang. De eerste kan goed functioneren in de context van instrumentele stakeholderrelaties, maar wordt problematisch naarmate de onderlinge afhankelijkheid van stakeholders groter wordt, omdat met die afhankelijkheid ook het probleem van 'collective action' opdoemt. Zoals eerder besproken is het 'collective action' probleem het probleem dat zelfzuchtig gedrag in situaties van onderlinge afhankelijkheid samenwerking onmogelijk maakt: een zelfzuchtige stakeholder zal proberen te profiteren van de investeringen in samenwerking van andere stakeholders, maar als alle stakeholders dit doen is dit uiteraard meteen ook het einde van de samenwerking. In een Angelsaksische context die het TPN van

¹² Voor een toegankelijke behandeling, zie bijvoorbeeld: Greene, J. (2013). *Moral tribes: Emotion, reason, and the gap between us and them*. New York: Penguin.

stakeholders activeert en tot instrumentele stakeholder relaties leidt is dit een doorlopend gevaar.

Wat dit betekent, is dat naarmate de onderlinge afhankelijkheid van stakeholders toeneemt en hun taken en uitkomsten steeds meer verweven raken, de puur op eigenbelang gebaseerde vorm van samenwerking waarvan agency theory en het Angelsaksische model uitgaan steeds meer onder druk zal komen te staan. De contractuele aanpak van agency theory om het eigenbelang van stakeholders via financiële beloningen in lijn te brengen met die van aandeelhouders kan vrij goed werken in situaties waarin individuele stakeholders vrij onafhankelijke bijdragen aan de waardecreatie door de onderneming leveren. Denk bijvoorbeeld aan werknemers die goed meetbare individuele taken uitvoeren (zoals verkopers of beurshandelaren). In zulke situaties kunnen stakeholders goed via financiële prikkels en het activeren van hun TPN gemotiveerd worden. Maar als waardecreatie meer en meer van een ‘team effort’ afhangt waarbij het niet langer goed meetbaar is wat ieder individu nu precies aan de teamprestatie heeft bijgedragen, wordt het activeren van het TPN ook meer en meer een probleem, juist omdat dit stakeholders motiveert om hun eigenbelang na te streven, wat al snel funest kan zijn voor het presteren van het team.

Er is, interessant genoeg, een nauw aan agency theory verwante theorie die gaat over de problemen van onderlinge afhankelijkheid bij waardecreatie: ‘team production theory’.¹³ De originele (economische) versie van deze theorie stelt zelfs dat bedrijven in essentie niet meer of minder dan manieren zijn om het ‘collective action’ probleem dat inherent is aan ‘team production’ op te lossen. De latere (juridische) versie van deze theorie stelt meer specifiek dat Corporate Governance, en met name het instituut van de op aandelen gebaseerde beursonderneming met een onafhankelijke RvC, primair tot doel heeft om het vertrouwen te garanderen dat nodig is om het ‘collective action’ probleem van onderlinge afhankelijkheid op te lossen en ‘team production’ succesvol te maken. Deze juridische versie is daarmee nauw verwant aan stakeholdertheorie en het centrale idee van het Rijnlandse model van Corporate Governance. Wat onze theorie zoals hierboven uiteengezet hieraan toevoegt, is het belangrijke gedragsmatige inzicht dat de Rijnlandse benadering door het DMN van stakeholders te activeren, tot sociaal-morele stakeholderrelaties leidt waarin investeren in onderlinge samenwerking een instinctieve respons is.

5. Conclusie

We begonnen dit hoofdstuk met de constatering dat de theorieën die de basis vormen voor de Angelsaksische en Rijnlandse benaderingen van Corporate

¹³ Zie: Alchian, A. A., & Demsetz, H. 1972. Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5): 777–795. Maar ook: Blair en Stout (1999 – voetnoot nr. 4) en Bridoux & Stoelhorst (2016 – voetnoot nr. 7).

Governance in feite gedragstheorieën zijn. Deze theorieën gaan in de kern over de invloed die de inrichting van Corporate Governance op het gedrag van stakeholders zal hebben, of dat nu managers, bestuurders, werknemers, aandeelhouders, klanten, leveranciers, of andere belanghebbenden zijn. We merkten daarna op dat de gedragsaannname van agency theory, de basis van de Angelsaksische benadering, aantoonbaar onjuist of op zijn minst onvolledig is. De gedragsaannname van stakeholdertheorie, de basis van de Rijnlandse benadering, is op zichzelf juist, maar niet specifiek genoeg. Onze zoektocht naar een betere gedragsmatige basis voor de inrichting van Corporate Governance heeft ons langs inzichten uit de psychologie, gedragseconomie en neurowetenschappen geleid. De fundamentele conclusie die uit deze inzichten kan worden getrokken is dat een stakeholderbenadering van Corporate Governance precies aan dat deel van de menselijke psychologie appelleert dat ons in staat stelt om in situaties van onderlinge afhankelijkheid samen te werken. Een agencybenadering van Corporate Governance, daarentegen, appelleert juist aan dat deel van de menselijke psychologie dat dergelijke samenwerking bemoeilijkt. Dit pleit voor de stakeholderbenadering van het Rijnlandse model, en in het bijzonder voor ondernemingen waarvan het succes afhankelijk is van teamprestaties.

