

2 | Op weg naar nieuwe verbinding tussen onderneming en samenleving? Over de verantwoordelijkheid van de onderneming

Anke Teeuw, Henri Slob en Harry Commandeur

1. Introductie

Het vertrouwen van Nederlandse burgers in grote ondernemingen is laag; zo'n 46% in de (na)zomer van 2022.¹ Een te grote gepercipieerde gerichtheid op het eigen belang versus het algemeen belang speelt hierin een belangrijke rol. Deze nadruk op beurswaarde waaide enkele decennia geleden de oceaan over vanuit de Verenigde Staten en het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde kwam ook hier in Nederland centraal te staan. Door deze gerichtheid leken vennootschappen en de met hen verbonden ondernemingen steeds meer vervreemd te raken van de samenleving waaruit ze voortkomen en waaraan ze hun bestaansrecht ontleenen.²

Ondernemingen opereren echter in en voor de samenleving. Ze kunnen een beroep doen op de samenleving in moeilijke tijden, zoals tijdens de krediet- en coronacrisis. En andersom heeft de samenleving ook ondernemingen nodig die problemen in de samenleving kunnen helpen oplossen. Dat is waarom vanuit de samenleving wordt geaccepteerd dat niet enkel de aandeelhouders van de vennootschap het ondernemersrisico dragen. Vanuit deze wederzijdse afhankelijkheid is het aan de vennootschap om met de haar door de wet toegekende voorrechten op een verantwoordelijke manier om te gaan. Met andere woorden, tegenover rechten staan plichten. Zeker in tijden van grote zorgen omtrent mens en planeet. Vennootschappen kunnen niet (langer) de voorrechten voor zichzelf houden en de plichten bij een ander neerleggen.

Ondanks – of misschien wel dankzij – de onvrede, keert het tij wat betreft de verstrengeling van ondernemingen met het aandeelhoudersbelang. In toenemende mate krijgen ondernemingen in zekere zin publieke verantwoordelijkheden toegewezen. Dit suggereert dat nieuwe verbinding tussen de onderneming en samenleving wordt gezocht. Maar hoe dient de verantwoordelijkheid van de onderneming, zowel intern als extern, nu te worden vormgegeven?

¹ SCP, *Burgerperspectieven Bericht 1*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau 2023.

² De verbonden begrippen 'vennootschap' en 'onderneming', die door elkaar worden beïnvloed, kennen een verschillend karakter en worden in dit hoofdstuk daarom beide gebruikt.

Dit hoofdstuk beoogt bij te dragen aan de ideevorming ten aanzien van de verantwoordelijkheid van de onderneming. Hiertoe bezien wij de interne orde vanuit de stewardship-theorie met liefde als ethische grondslag en de zorgplicht aangaande de verantwoordelijkheid van de onderneming naar buiten toe. Aangezien liefde, als de verantwoordelijkheid voor de ander, bij zowel de stewardship-theorie als de zorgplicht dient als fundament, gaan wij allereerst in op de verwantschap tussen liefde en verantwoordelijkheid. Met liefde als invulling van billijkheid, wordt het begrip zorgplicht van een fundament voorzien door middel van de triade: eigendom, macht en billijkheid.³ Deze begrippen hebben namelijk alles van doen met de gepercipieerde scheiding tussen onderneming en samenleving en wijzen ons een weg naar nieuwe verbinding; waarbij de aan de vennootschap en de onderneming toevertrouwde belangen worden behoed zoals verantwoord rentmeesterschap dat betaamt. Vervolgens wordt besproken hoe de ethische grondslag van liefde ons brengt op het pad naar een meer gefundeerde – en daarmee meer realistische – stewardship-theorie. Hiermee reiken wij een handvat aan om invulling te geven aan het belangenpluralisme met het oog op de belangen binnen de vennootschap. Met de praktische implicaties voor bestuurders en commissarissen wordt dit hoofdstuk afgesloten.

2. Liefde – geroepen tot verantwoordelijkheid voor de ander

De opvatting van liefde als verantwoordelijkheid volgt onder meer uit het denken van Martin Buber en Emmanuel Levinas, beiden joods-humanistische denkers uit de twintigste eeuw. Zij funderen hun denken in een ethische opvatting van het liefdesbegrip. Dit is voor hen een begrip dat in de relatie tot de ander wordt geplaatst. Het is geen emotie of deugd die in één persoon geplaatst kan worden. Buber beschrijft de levende, wederkerige relatie als liefde.⁴ De mens, het Ik, staat voor Buber niet op zichzelf. De mens is altijd in relatie, hetzij in de Ik-Het-relatie, hetzij in de Ik-Gij-relatie. Deze relaties worden respectievelijk gekenmerkt door ‘categoriseren, ervaren en gebruiken’ en ‘het ontmoeten van de ander in zijn volheid’. De mens moet antwoorden op de roeping die van de Ander tot hem uitgaat om in deze laatste relatie, die van Ik-Gij, te treden. De wilsakte speelt dus een belangrijke rol. Er dient te worden gekozen voor de ontmoeting met de Ander en het op zich nemen van verantwoordelijkheid voor de medemens.

Buber vertaalt zijn denken naar de gemeenschap via het levende, werkende Midden (lebendige wirkende Mitte). Wanneer de leden van de gemeenschap zich tot dit Midden in een levende, wederkerige relatie bevinden en met elkaar verbonden zijn, is er sprake van een sterke gemeenschap. Keren zij zich hiervan af, dan is er geen sprake van een werkelijk wederkerige relatie en verwordt de Staat tot machtsapparaat en de Economie tot een machine. Het Midden kan vertaald worden als waardencentrum, dat voor ondernemingen een centraal geloofssysteem (belief system) is.

³ Deze triade is ontleend aan de collegereeks van C. van der Kooi aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

⁴ M. Buber, *Ik en Gij*, Utrecht: Bijleveld 1923/1969.

Levinas spreekt eveneens over het ontmoeten van de Ander als roeping die uitgaat naar de mens.⁵ Het gelaat van de Ander gebiedt in zijn denken tot antwoorden. De mens kan ervoor kiezen om hier niet op in te gaan, dus is er plaats voor een wilsakte. Evenals Buber ziet Levinas in dit ontmoeten van de ander taal, het gesprek, als onmisbaar. In het ontmoeten van het gelaat van de Ander – de Ander in zijn meest kwetsbare vorm – ontspruit de roeping om het lot van de Ander op te nemen, om verantwoordelijkheid te nemen voor diegene. Levinas vertaalt ‘agape’ dan ook rechtstreeks met verantwoordelijkheid. In het ontmoeten wordt verantwoordelijkheid bij beide personen geplaatst en daardoor wordt hun gelijkwaardigheid behouden.

Buber en Levinas leggen beiden een sterke nadruk op de menselijke vrijheid om het goede te doen. Zij zien in deze vrijheid, die richting krijgt door de roeping om verantwoordelijkheid voor het lot van de ander op te nemen, een bron van zingeving en een signaal dat een mens als waardig en volwaardig persoon deelneemt aan het maatschappelijk verkeer. Deze roeping is daarmee tegelijkertijd een voorrecht.

Uit het voorgaande wordt duidelijk dat liefde, als begrip dat geplaatst wordt tussen Ik en de Ander, vertaald kan worden met verantwoordelijkheid voor de Ander. Er kan gekozen worden om deze verantwoordelijkheid al dan niet op te nemen. Dit passen wij toe in het kader van zorgplicht en de stewardship-theorie.

3. Zorgplicht

Het hiervoor gehanteerde, Griekse woord voor morele liefde, ‘agape’, heeft ook een Latijnse variant, namelijk ‘caritas’. Dit begrip roept een sterke associatie op met het Engelse woord ‘care’, oftewel zorg. De stap naar zorgplicht lijkt op het eerste oog wellicht groot. Het woord plicht is echter in de vroegere Duitse taal gerelateerd aan relationele begrippen zoals ‘deelname’, ‘verbinding’ en ‘gemeenschap’. Later raakt haar betekenis meer verweven met een woord als ‘zorg’. In deze vroegere vertalingen tekent zich duidelijk een verwantschap af met het ethische liefdesbegrip, waarin de relatie tot de ander centraal staat. Dit relationele karakter dat het woord plicht oorspronkelijk in zich droeg en waarin een zekere roeping doorklinkt, is onzes inziens te veel op de achtergrond geraakt. Veelal wordt een plicht geassocieerd met (nog meer) moeten.

In het recht zijn zorgplichten een bekend verschijnsel, maar de (filosofische) vraag wat een zorgplicht precies inhoudt, heeft niet op veel aandacht kunnen rekenen. Dit met uitzondering van Tjong Tjin Tai die in zijn onderzoek naar zorgethiek ook het juridische begrip ‘zorgplicht’ analyseert en het daarmee van een ethisch fundament voorziet.⁶ De juridische zorgplicht wordt door hem gedefinieerd als ‘de plicht tot handelen of nalaten ten behoeve van één of meer concrete belangen van een persoon of object’. Mede voortbouwend op zijn bevindingen, pogen wij de zorgplicht van

⁵ E. Levinas, *Tussen ons: Essays over het denken-aan-de-ander*, Baarn: Uitgeverij Ambo 1991/1994.

⁶ T.F.E. Tjong Tjin Tai, *Zorgplichten en zorgethiek*, Deventer: Kluwer 2006.

de onderneming te funderen aan de hand van de triade: ‘eigendom, macht en billijkheid’, om daarmee weer iets op te schuiven in de richting van de oorspronkelijke betekenis van ‘plicht’. Voor deze triade van begrippen is gekozen omdat ze zowel van doen heeft met de gepercipieerde scheiding tussen onderneming en samenleving, als met het zoeken naar nieuwe verbinding.

3.1 *Eigendom*

Volgens de geldende leer binnen het vennootschapsrecht is de vennootschap eigenaar van de onderneming. Vanuit economisch perspectief wordt echter vaak anders gedacht over wie het eigendom van de onderneming toekomt. Zowel binnen de principaal-agenttheorie als de stewardship-theorie worden aandeelhouders gezien als de eigenaren van de vennootschap – als principalen. Wanneer we in herinnering roepen dat het niet enkel de aandeelhouders zijn die het ondernemersrisico dragen, maar ook kosten worden afgewenteld op de samenleving, valt het veelal aan het eigendomsstandpunt verbonden primaat van het aandeelhoudersbelang – waardoor een scheiding tussen onderneming en samenleving wordt gepercipieerd – echter niet goed te onderbouwen.

Binnen de institutionele leer in het vennootschapsrecht – die in de periode na de Tweede Wereldoorlog haar intrede deed – wordt de vennootschap gezien als een gemeenschap van belangen, een deelrechtsorde. Zowel bestuurders, commissarissen, werknemers als aandeelhouders maken deel uit van deze deelrechtsorde. Geen van hun belangen prevaleert; het vennootschapsrecht dient deze belangen in balans te houden. In deze institutionele visie is het belang van de vennootschap derhalve niet per definitie gelijk aan het belang van de aandeelhouders. De vennootschap kent haar eigen belang, dat wordt omschreven als het bestendige succes van de onderneming.

Wanneer een bestuurder, commissaris, werknemer of aandeelhouder toetreedt tot de deelrechtsorde van de vennootschap, ontstaan (voor)rechten en plichten, die samenkomen in het nemen van verantwoordelijkheid. Bestuurders en commissarissen dienen het vennootschappelijk belang als leidraad te nemen in hun handelen. Daarbij dienen zij zorgvuldigheid te betrachten ten aanzien van de belangen van al degenen die bij de vennootschap en de met haar verbonden onderneming zijn betrokken, zoals volgt uit de overweging van de Hoge Raad in de *Cancun*-beschikking uit 2014. Hieruit blijkt de traditie van vennootschappelijk belangenpluralisme, waar het belang van de vennootschap niet zonder meer samenvalt met het aandeelhoudersbelang (of elk ander belang). Bestuurders vervullen immers een bewaarnemersrol ten opzichte van de aan hen toevertrouwde belangen.⁷ Dit maakt de bestuurder in zekere mate al verantwoordelijk voor (de belangen van) de ander. Hij of zij dient de belangen van de vennootschap, de met haar verbonden onderneming en de samen-

⁷ G. van Solinge & M.P. Nieuwe Weme, *Mr. C. Assers Handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht. 2. Rechtspersonenrecht. Deel II**. De naamloze en besloten vennootschap, Deventer: Kluwer 2009.

leving te bewaken, te behoeden. Ook voor werknemers geldt dat zij zich dienen te richten naar het belang van de vennootschap – al is dit niet wettelijk verankerd.

Uit de overwegingen van de Ondernemingskamer in de *Funda*-beschikking uit 2022 volgt dat aandeelhouders in beginsel hun eigen belang als richtsnoer mogen nemen, waarbij ze dienen te handelen naar redelijkheid en billijkheid (art. 2:8 BW). De eisen van redelijkheid en billijkheid hangen af van de omstandigheden van het geval. Zo heeft de Hoge Raad al bepaald dat uit art. 2:8 BW een zorgplicht kan voortvloeien jegens de belangen van een ander. Hieraan wordt door de Ondernemingskamer toegevoegd dat aandeelhouders in beginsel het belang van de vennootschap niet mogen veronachtzamen.

Wat betreft het rekening houden met andere belangen door aandeelhouders, noemt de Ondernemingskamer in de *Funda*-beschikking dat dit afhangt van de omstandigheden van het geval. Naarmate de invloed van aandeelhouder op de vennootschap en haar onderneming groeit en naarmate meer belangen van andere betrokkenen in het geding zijn, dient de aandeelhouder meer gewicht toe te kennen aan de eisen van redelijkheid en billijkheid. In bijzondere omstandigheden kan dit meebrengen dat een meerderheidsaandeelhouder het belang van de vennootschap dient te laten prevaleren boven zijn eigen belangen. Ook in de corporate governance code is een element van deze verantwoordelijkheid van aandeelhouders opgenomen, namelijk dat aandeelhouders het belang van een strategie gericht op duurzame langetermijnwaardecreatie onderkennen (principe 4.4).

Wanneer een maatschappelijke zorgplicht zou komen te rusten op het niveau van de vennootschap, geeft deze zorgplicht ook invulling aan het vennootschapsbelang. De verantwoordelijkheid voor de ander wordt hiermee in zekere zin gedemocratiseerd. Niet enkel de bestuurder vervult een bewaarnemersrol jegens de vennootschap, de daarmee verbonden onderneming en de samenleving, maar tezamen wordt de verantwoordelijkheid van de onderneming gedragen door de participanten in de deelrechtsorde. Een gedeelde verantwoordelijkheid in de richting van het vennootschappelijk belang doemt op, waarbij de verschillende participanten worden onderscheiden naargelang rol en invloed. Dit vennootschappelijk belang is – overigens net zoals de maatschappelijke zorgplicht – een open norm die door de tijd heen verschillend kan worden ingekleurd. Vandaag de dag lijkt een nieuwe (maatschappelijke) inkleuring wenselijk, nu getwijfeld kan worden aan de uitwerking van het belangenpluralisme in de praktijk. In sommige situaties lijken bestuurders zich meer naar het aandeelhoudersbelang te richten, dan geleid te worden door de belangen van verschillende belanghebbenden.⁸ Door de onderneming niet langer te beschouwen als (absoluut) eigendom van de kapitaalverschaffers, zoals veelal het geval in corporate governance theorieën, maar als een deelrechtsorde die een bewaarnemersrol jegens de betrokken belangen vervult, kan nieuwe verbinding tussen de onderneming en de samenleving ontstaan.

⁸ L. Timmerman, 'Uitdagingen voor het ondernemingsrecht; op weg naar een echt ondernemingsrecht?', *Maandblad voor Ondernemingsrecht* 2020, 5/6, 133.

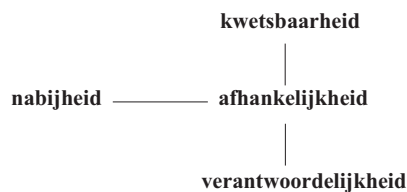
3.2 Macht

Macht is impliciet gelegen in de afhankelijkheid van de ander.⁹ Hoe minder sprake is van afhankelijkheid, des te meer er kan worden gesproken van macht, of – met een minder negatieve connotatie – van invloed. Nabijheid en afhankelijkheid zijn door Tjong Tjin Tai aangemerkt als de funderende factoren van de buitencontractuele zorgplicht. Een zorgplicht steunt op een vorm van verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid berust op haar beurt op een bepaalde vorm van gerelateerdheid, in nabijheid, zijnde ‘invloed kunnen hebben op de oorzaak of het voorval’. Daarom dient met de belangen van de ander rekening te worden gehouden. Deze ander is immers kwetsbaar voor de eventuele aantasting van zijn belangen door derden en daarmee van hen afhankelijk.

Nabijheid, gerelateerd aan afhankelijkheid, schept dus verantwoordelijkheid voor de ander. Veelal is sprake van een asymmetrische relatie tussen de afhankelijkheid van de onderneming en de afhankelijkheid van anderen. Als een onderneming weinig afhankelijk is, zijn anderen dat namelijk vaak juist wel; deze anderen kennen een kwetsbaarheid ten opzichte van derden. Nabijheid indiceert ook het belang van afbakening. Dat wat binnen de macht van een onderneming ligt – en daarmee binnen de invloedssfeer – daar dient de onderneming verantwoordelijkheid voor te dragen. Deze invloedssfeer is groter naargelang de macht – de invloed – van de onderneming toeneemt. Een vennootschappelijke zorgplicht houdt ook in dat de onderneming zich bewust is van haar machtspositie en dat ze daarmee zorgvuldig omspringt. Met andere woorden, dat de onderneming niet de kwetsbaarheid van de ander gebruikt om daar zelf beter van te worden. Dit brengt meer verbondenheid tussen de onderneming en de samenleving teweeg.

Ook de machtsverhoudingen binnen de vennootschap kunnen op deze wijze worden gezien. Al naargelang de invloed van een participant (bestuur, aandeelhouder, werknemer) op de verhouding met de samenleving toeneemt, zal ook de verantwoordelijkheid van deze partij voor het vennootschappelijk belang – waaraan mede invulling wordt gegeven door de zorgplicht – toenemen.

Figuur 1: Schematische weergave van het begrippenpaar nabijheid en afhankelijkheid¹⁰



⁹ R.M. Emerson, 'Power-Dependence Relations', *American Sociological Review* 1962, 27(1), 31.

¹⁰ Naar T.F.E. Tjong Tjin Tai, *Zorgplichten en zorgethiek*, Deventer: Kluwer 2006.

3.3 *Billijkheid*

Billijkheid draagt de notie van de gerichtheid op andermans belangen in zich. Voorts ziet billijkheid onzes inziens op meer dan de evenwichtige plicht tot belangenafweging, het gaat om het oog hebben voor de ander. Daarbij is niet zelden sprake van een zekere opoffering: wanneer het algemeen belang niet alleen voor, maar ook ten koste van het eigen belang gaat. Hier doet het ethische liefdesbegrip opnieuw intrede en wel als invulling van de billijkheid: we zijn geroepen tot verantwoordelijkheid voor de ander. Deze roep komt tot ons via de ontmoeting met de ander in zijn kwetsbaarheid. In deze roep wordt onder meer de bestuurder en commissaris als vrij en waardig persoon aangesproken.

De begrippen nabijheid en afhankelijkheid doen hier opnieuw intrede, oftewel de relatie met het begrip macht. Wanneer de ander zijn hulp van jou verwacht omdat hij nabij en afhankelijk is, kan diegene worden beschouwd als jouw naaste. De nadruk komt daarmee te liggen op zorg en zorgvuldigheid.

Uiteindelijk is het de billijkheid, met liefde als haar invulling, die de zorgplicht fundeert. De mate van billijkheid is namelijk van invloed op de invulling van eigendom en macht. Hoe meer sprake is van oog voor de ander, hoe minder eigendom als absoluut wordt bestempeld, en hoe meer verantwoordelijkheid wordt genomen wanneer de ander nabij en afhankelijk is. Anders gezegd: hoe meer men zich gedraagt zoals het een verantwoord rentmeester – die zorgzaam beheert – betaamt; hoe meer de betrokken belangen worden behoord.

3.4 *Maatschappelijke verantwoordelijkheid*

Rentmeesterschap – of stewardship – heeft alles van doen met het zorgen voor datgene wat aan een (rechts)persoon is toevertrouwd. Dit is dan ook de roeping van stewards, onder meer de bestuurders en commissarissen van de vennootschap: het nemen van verantwoordelijkheid voor de ander in de toevertrouwd gekregen omgeving. De grote zorgen van vergen de dag lijken ondertussen wel een bredere invulling van ‘de ander’ te vergen. Niet enkel de huidige generatie, maar ook de toekomstige generatie is immers afhankelijk van het handelen van een onderneming hier en nu. Evenzeer kunnen ondernemingen invloed hebben op de (leef)omstandigheden in de (verre) toekomst. Verder geldt dit ten aanzien van de verre ander, die bijvoorbeeld woonachtig is in het mondiale zuiden en deze invloed nu al aan den lijve ondervindt – in tegenstelling tot de nabije ander in het mondiale noorden. En kan de natuur niet ook bestempeld worden als ‘ander’ in haar waarde in en om zichzelf? Deze zoektocht naar nieuwe verbinding met de samenleving zien we deels al terug in de ketenaansprakelijkheid die wordt beoogd met de Corporate Sustainability Due Diligence Directive.

De triade ‘eigendom, macht en billijkheid’ biedt een fundament om een wettelijk verankerde maatschappelijke zorgplicht, rustend op de vennootschap, te bepleiten.

Deze zorgplicht kan vervolgens invulling geven aan de open norm van het vennootschappelijk belang. Alvorens in te gaan op de praktische implicaties, richten we ons eerst op de stewardship-theorie. Echt belangenpluralisme ziet immers ook op het oog hebben voor de belangen binnen de vennootschap en de onderneming. Daarbij is het inzicht krijgen in de fundamentele vooronderstellingen van corporate governance van groot belang.

4. Stewardship-theorie

De interne verantwoordelijkheid van de onderneming heeft alles van doen met corporate governance. Deze is veelal gestoeld op de Angelsaksische principaal-agenttheorie, waarin een principaal (aandeelhouder) bevoegdheden delegeert aan een agent (bestuurder of commissaris). Tussen deze beide personen bestaat in de basis enig wantrouwen vanwege de veronderstelde aanwezigheid van informatie-asymmetrie en belangentegenstellingen. De agent weet immers meer van de interne zaken dan de principaal door zijn betrokkenheid in de besluitvorming. Om deze asymmetrie en belangentegenstellingen te verhelpen, of in ieder geval te verminderen, maakt de principaal gebruik van beheersingsmaatregelen en monitoring om te voorkomen dat de agent zijn bevoegdheden aanwendt om zijn eigen belang te dienen.

Een alternatieve benadering van corporate governance wordt geboden door de stewardship-theorie. Binnen deze theorie worden de verhoudingen tussen de principaal (aandeelhouder) en de steward (bestuurder of commissaris) gekenmerkt door absoluut vertrouwen – in tegenstelling tot wantrouwen binnen de principaal-agenttheorie. De vooronderstelling binnen de stewardship-theorie is dan ook dat het belang van de principaal en de steward samenvallen. De steward is intrinsiek gemotiveerd om te handelen in het belang van het collectief, in het belang van de vennootschap en de onderneming. Dit belang is binnen de stewardship-theorie gelegen in prestatieverbetering, en daarmee het bevorderen van de continuïteit van de onderneming. Het gebrek aan realisme vanwege de grote nadruk op vertrouwen, vrijwel zonder checks and balances, dringt echter de praktische toepasbaarheid van deze theorie terug.¹¹

Om het realisme en daarmee de praktische toepasbaarheid van de stewardship-theorie te bevorderen, stellen wij de fundamentele vraag: waarom is het handelen van stewards gericht op het collectief? Wat zijn hierbij de onderliggende motieven? Om deze gerichtheid te helpen verklaren, introduceren wij het ethische begrip liefde (Grieks: 'agape', Latijn: 'caritas'). Dit begrip roept op tot verantwoordelijkheid voor de ander. In dit opzicht zijn relaties – gekenmerkt door de verantwoordelijkheid voor de ander – van het grootste belang. De verklaring van de collectivistische inslag van stewards is in onze stewardship-theorie dan ook gelegen in een relationeel mens-

¹¹ J.J. Chrisman, 'Stewardship theory: Realism, relevance, and family firm governance', *Entrepreneurship, Theory and Practice* 2019, 43(6), 1051.

beeld. De keuze voor deze relationele inslag leidt tot een eerste herdefiniëring van de psychologische en situationele mechanismen zoals geïdentificeerd door Davis en collega's.¹²

In plaats van intrinsieke motivatie bij stewards, waarbij de nadruk ligt op de hogere behoeften van Maslow, wordt door ons een autonome motivatie verwacht. Deze wordt ontwikkeld door de bevrediging van de psychologische basisbehoeftes autonomie, competentie en verbondenheid.¹³ De relatie met 'agape' en het relationele mensbeeld is vooral goed zichtbaar in deze laatste basisbehoefte. De psychologische bron voor de collectivistische inslag van stewards zien wij in hun affectieve toewijding, en in mindere mate in hoge toewijding aan de doelen van de onderneming. Affectieve toewijding heeft te maken met emotionele toewijding, identificatie met de onderneming en betrokkenheid bij de onderneming. Deze vorm van toewijding komt in onderzoek als meest betrouwbaar en valide naar voren.¹⁴ Ook stellen wij dat zowel beheersing (control) als vertrouwen nodig is binnen de stewardship-theorie, waar Davis en collega's volledig inzetten op vertrouwen. Omdat stewards intrinsiek gemotiveerd zijn, zijn ze ook te vertrouwen. Onzes inziens handelen stewards echter niet in elke situatie ook daadwerkelijk als een steward, vanwege hun beperkte wilskracht, moraliteit en rationaliteit;¹⁵ ook al beogen ze dit zelf wel. De stewards hebben een zeker niveau van informatie dat dient als handelingskader.¹⁶ Hierbij kunnen organisatorische beheersingsmechanismen –zowel formeel als informeel dienen ter ondersteuning.¹⁷ Deze beheersingsmechanismen zijn eveneens van belang voor de 'bad apple detectie'. Op die manier kunnen de onderneming en de samenleving beschermd worden. Om een evenwichtige cultuur van vertrouwen te bevorderen, wordt gedeelde verantwoordelijkheid voorgesteld als een fundamenteel aspect op cultureel niveau.¹⁸ Niet individualisme, niet collectivisme, maar een derde weg wordt hiermee ingeslagen. Hierbij gaat het zowel om verbondenheid met het grotere geheel, als om onderscheid – individuele autonomie. Verantwoordelijkheden worden hierbij gedelegeerd naar daar waar ze het beste gedragen kunnen worden.

12 J.H. Davis, F.D. Schoorman & L. Donaldson, 'Toward a stewardship theory of management', *Academy of Management Review* 1997, 22(1), 20.

13 R.M. Ryan & E.L. Deci, 'Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being', *American psychologist* 2000, 55(1), 68.

14 O.N. Solinger, W. van Olffen & R.A. Roe, 'Beyond the three-component model of organizational commitment', *Journal of applied psychology* 2008, 93(1), 70.

15 P. J.J. van Geest, *Morality in the Marketplace: Reconciling Theology and Economics*, Leiden en Boston: Brill 2021.

16 H.A. Simon, *Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economics Reason* (3), The MIT Press 1997.

17 S.B. Sitkin, L.B. Cardinal & K.M. Bijlsma-Frankema, *Control is fundamental*, Cambridge University Press 2010.

18 L. Segal & M. Lehrer, 'The institutionalization of stewardship: Theory, propositions, and insights from change in the Edmonton public schools', *Organization Studies* 2012, 33(2), 169.

Tabel 1: Vergelijking met en aanpassing van Tabel 1 van Davis et al., 1997

	<i>Agency-theorie</i>	<i>Stewardship-theorie</i>	<i>Relationele stewardship-theorie</i>
<i>Menselijke natuur</i>			
<i>Mensbeeld</i>	Economische mens	Zelfverwerkelijkende mens	Relationele mens
<i>Gedrag</i>	Eigen belang	Gemeenschapsbelang	Relatiebelang
<i>Motief</i>	Amoreel	Altruïstisch	Conditioneel coöperatief
<i>Psychologische mechanismen</i>			
<i>Motivatie</i>	Lagere/economische behoeften (psychologisch, veiligheid, economisch)	Hogere behoeften (groei, prestatie, zelfverwerkelijking)	Verbondenheid, competentie en autonomie
	Extrinsiek	Intrinsiek	Autonoom
<i>Sociale vergelijking</i>	Andere managers	Principaal	Groep van gelijken en de principaal
<i>Identificatie</i>	Lage toewijding aan de organisatiedoelen	Hoge toewijding aan de organisatiedoelen	Affectieve toewijding
<i>Macht</i>	Institutioneel (legitiem, dwingend, beloning)	Persoonlijk (expert, referentie)	Soft (expert, referentie, informatie en legitimiteit van afhankelijkheid)
<i>Situationele mechanismen</i>			
<i>Managementfilosofie</i>	Beheersingsgericht	Betrokkenheidsgericht	Gebalanceerde beheersing-vertrouwensomgeving
<i>Risico-oriëntatie</i>	Beheersing	Vertrouwen	Vertrouwen
<i>Tijdsbestek</i>	Korte termijn	Lange termijn	Lange termijn
<i>Doel</i>	Kostenbeheersing	Prestatieverbetering	Bevredigende winst
<i>Culturele verschillen</i>	Individualisme	Collectivisme	Gedeelde verantwoordelijkheid
	Hoge machtsafstand	Lage machtsafstand	Lage machtsafstand

5. Afrondende beschouwing

Zoals wij hebben laten zien, kan het liefdesbegrip ethisch opgevat worden in de vorm van verantwoordelijkheid. Deze vertaling van liefde hebben wij als fundament genomen voor het bepleiten van een zorgplicht op vennootschapsniveau en als motief voor het collectivistisch handelen van stewards binnen de stewardship-theorie.

Een wettelijk verankerde maatschappelijke zorgplicht kan al snel worden opgevat als nóg meer ‘moeten’, maar dient er onzes inziens juist toe de onderneming door het dragen van verantwoordelijkheid echt invulling te laten geven aan het belangenpluralisme, waarbij de stewardship-theorie met liefde als ethische grondslag hoofdzakelijk bijdraagt aan de interne belangen (werknemers en bevredigende winst) en de zorgplicht ziet op de externe belangen (samenleving en milieu). Voor ondernemingen en hun bestuurders die deze verantwoordelijkheden nu al op zich nemen, verandert er in die zin niets. Behalve dat zij als het ware een steuntje in de rug krijgen met betrekking tot het vormgeven aan hun narratief en een ‘level playing field’ genieten.

Vanuit het ethisch liefdesbegrip klinkt de roep tot het opnemen van verantwoordelijkheid voor de ander. Niet alleen intern, maar ook extern. Wanneer steward en principaal vanuit deze verantwoordelijkheid handelen en daarbij worden ondersteund en aangemoedigd door een wettelijk verankerde maatschappelijke zorgplicht rustend op de vennootschap, klinkt dit ook door in de invloed van vennootschappen op mens en planeet. Deze zorgplicht is hierbij geen doel op zich, maar een middel om bewustwording te stimuleren en een richtsnoer te geven om de onderneming (weer) onderdeel te laten zijn van de samenleving. Structuur is namelijk niet het bepalende element in het verankeren van de zorg voor de ander. Wat hiervoor ook nodig is, is inzicht in de fundamentele aannames onder het genoten onderwijs, zoals mens- en wereldbeelden. Daarbij helpt Tabel 1 met daarin de aanvulling die wij hierin bieden ten opzichte van de principaal-agenttheorie en de stewardship-theorie.

5.1 *Praktische implicaties*

Hoe kunt u de vruchten plukken van de stewardship-theorie en de zorg voor de ander – binnen en buiten de onderneming – waarborgen? Ook wanneer er – in meer of mindere mate – binnen de onderneming waarvan u bestuurder of commissaris bent ruimte is voor belangenpluralisme, maar het onduidelijk is hoe hier invulling aan te geven?

Hiervoor is allereerst van belang dat de reden van bestaan van de onderneming, de missie, helder is onder de werknemers en leidinggevenden. Daarbij hoort het blijvende gesprek over de waarden die in de onderneming centraal staan. Denk in dit kader ook aan de vraag welk mensbeeld als uitgangspunt dient. Op deze manier kunnen de waarden worden geïnternaliseerd en fungeren als richtlijn voor de dagelijkse operatie.

Deze internalisering van de waarden en het begrip van het bestaansrecht van de onderneming helpen vervolgens ook het gesprek te voeren over de na te streven doelstellingen. Wilt u een stap verder gaan dan kan zelfs het gesprek gevoerd worden over de vraag: wat is genoeg? Oftewel, wanneer kan er gesproken worden van bevredigende winst? Dit is direct verbonden aan de doelstellingsvariabele uit onze relationele stewardship-theorie. Ook kan gesproken worden over de wijze waarop de onderneming kan bijdragen aan het oplossen van de problemen van de samenleving, in plaats van deze te veroorzaken of te verergeren.

Om dergelijke gesprekken te kunnen voeren, over de waarden én over de maatstaven voor succes, is een helder leiderschapsprofiel nodig waarin een relationele focus van belang is. Leaders die in staat zijn tot en bereid zijn om het bredere belangenveld te overzien, helpen de triade van 'eigendom, macht en billijkheid' in de praktijk te brengen. Selectieprocedures kunnen hierop worden ingericht. Om deze stewards voldoende gemotiveerd te houden, is het nodig om aan de psychologische basisbehoefte te voldoen. Dat wil zeggen dat deze leidinggevenden een voldoende mate van autonomie, competentie en verbinding behoren te ervaren. De mate waarin dit lukt, is te meten met wetenschappelijk gevalideerde instrumenten.

Door middel van de internalisering van de ondernemingswaarden en het hooghouden van de motivatie wordt tegelijkertijd geïnvesteerd in een beheersingsmechanisme, en wel via soft controls. Het is namelijk duidelijk wat er gedaan moet worden en waartoe dit dient. En als men elkaar kan aanspreken op risico's of regelrechte fouten dan is de beheersing ook qua aanspreekbaarheid in orde.¹⁹ Inzet op deze 'zachte' vormen van beheersing vereist een zekere mate van vertrouwen, want niet al deze zaken zijn in kritische prestatie-indicatoren te vangen. Ook hier geldt weer dat het gesprek en de sociale antenne van belang zijn om te weten in hoeverre men binnen de onderneming goed stuurt en presteert.

Een laatste stap van vertrouwen is om de verantwoordelijkheid decentraal in de onderneming te beleggen. Dit kan als de ondernemingswaarden levend gehouden worden door hierover een blijvend gesprek te voeren, gecombineerd met een cultuur van bespreek- en aanspreekbaarheid. Deze gebalanceerde beheersing-vertrouwens-omgeving maakt het mogelijk mandaat op een zo laag mogelijk niveau te beleggen, waarbij een gedeelde verantwoordelijkheid voor het 'bewaarnemen' van de bij de vennootschap en de met haar verbonden onderneming betrokken belangen tevoorschijn komt.

Alles overziend is onze stellingname dat wie belangenpluralisme hoog in het vaandel heeft staan, niet kiest voor de principaal-agenttheorie, maar voor de relationele stewardship-theorie als fundament in corporate governance vraagstukken, waarbij, ondersteund en aangemoedigd door een wettelijk verankerde maatschappelijke zorg-

19 M. Kaptein, 'Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model', *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 2008, 29(7), 923.

plicht, niet enkel het eigen belang van de onderneming op de voorgrond staat, maar ook oog is voor de ander: voor het algemeen belang. Hiermee kan de onderneming aan vertrouwen (her)winnen en weer daadwerkelijk deel uit gaan maken van de samenleving. Dat is immers waaruit ze voortkomt en waaraan ze haar bestaansrecht ontleent. En dat is eveneens de samenleving die zonder deze ondernemingen de zorgen omtrent mens en planeet niet het hoofd kan bieden.