

# Ontmenselijking van de grote onderneming

## Ondernemingsrecht 2019/2

“They constantly try to escape  
From the darkness outside and within  
By dreaming of systems so perfect that no one will need  
to be good”  
T.S. Eliot, *The Rock*, 1934

### 1. Inleiding

Het afgelopen jaar heb ik met enige regelmaat lezingen gegeven waarin ik mijn zorgen heb geuit over het systeem van *governance* en organisatie van de grote onderneming. Elementen van het beeld zijn overigens ook van toepassing op andere grote organisaties zoals universiteiten en ziekenhuizen, zoals ik als voorzitter van een universiteit heb mogen ervaren. Ik richt mij hier in de eerste plaats op de grote onderneming, genoteerd aan de effectenbeurs. De thema's die mij zorgen baren, vragen om een uitgebreide en geïntegreerde analyse, een analyse die voor de afzonderlijke thema's vanuit verschillende invalshoeken en disciplines ook wel wordt gemaakt. De optelsom van de zorgen op de verschillende deelgebieden leidt tot een beeld dat het er in de grote onderneming niet meer veel toe doet wat het betekent om een mens te zijn. Dat wat wij als mensen belangrijk vinden, zowel wat ons inspireert en groter maakt dan onszelf, als dat waar wij menselijkerwijs onze grenzen trekken, speelt steeds minder een rol in de manier van organiseren en besluitvorming in de grote onderneming. Wij verlaten ons ook steeds minder op ons menselijke beoordelingsvermogen voor het maken van keuzes. In deze bijdrage schets ik mijn zorgen en geef ik een begin van een benadering die de mens in ons en in onze onderneming weer in beeld brengt.

### 2. Ontmenselijkende ontwikkelingen

Ruim dertig jaar bestudeer en beoefen ik het ondernemingsrecht, in brede zin, met aanpalende rechtsgebieden en in het bijzonder het onderwerp corporate governance. Ik heb gedacht dat ik het langzaam beter begon te begrijpen, hoe onderdelen met elkaar samenhangen, wat de zin van onderdelen en het geheel is, waar het toe dient. De laatste jaren heeft dat comfortabele gevoel van begrip en weten waar ik mee bezig was<sup>2</sup> plaatsgemaakt voor onbehagen. Onbehagen op vele fronten, die niet allemaal direct met het ondernemingsrecht of formele corporate governance te maken hebben, maar die wel de wijze waarop ondernemingen worden bestuurd en geleid bepalen. Op ten minste vijf fronten beginnen de zorgen zich op te stapelen.

#### a. *Theory of the firm*

Van Nobelprijswinnaar Milton Friedman is de uitspraak:

“The only responsibility of a corporation is to make as much money as possible.”

Deze gedachte in zijn boek *Capitalism and Freedom* uit 1962<sup>3</sup> is van grote invloed geweest op het denken over waartoe vennootschappen eigenlijk bestaan. De uitspraak is een breuk met het overheersende beeld dat bazen van ondernemingen, ook in de VS, tot dat moment hadden van hun primaire taak, namelijk de belangen afwegen van iedereen die bij de vennootschap is betrokken, waaronder de maatschappij als geheel, zoals mooi uiteengezet in het boek *Supercapitalism* van Robert Reich.<sup>4</sup> Globalisatie en liberalisatie zoals Friedman voorstond, dwongen bedrijven tot meer efficiënte uitkomsten voor consumenten en investeerders, ten koste van de symbiotische verhouding tussen managers en werknemers/vakorganisaties. Daarop voortbouwend, ontwikkelden Jensen en Meckling de *agency theory*: managers als *agents* die rationeel en in hun eigen belang handelen, jagen doelen na die niet overeenkomen met het creëren van waarde voor aandeelhouders. Aandeelhouders als *principals* maken *agency costs* wanneer zij proberen managers te controleren en wanneer managers inderdaad niet in hun belang als *principals* handelen.<sup>5</sup> In deze ontwikkeling ruilden managers hun nauwe band met werknemers/vakorganisaties in voor een sterke focus op aandeelhouders. In plaats van veel speelruimte voor een goede beloning kregen managers meer (potentiële) disciplinerende maar met een veel hogere beloning. Het beloningssysteem werd geschoeid op de leest van het creëren van waarde voor aandeelhouders. Het directe gevolg van de aandeelhoudersoriëntatie was vooral dat de beloning van managers omhoogschoot, bepaald niet steeds in verhouding tot de waardeverhoging voor aandeelhouders. Overnamebiedingen werden ook in de context van disciplinerende van managers door aandeelhouders geplaatst. Beschermingsconstructies kwamen onder druk te staan. Daaraan heb ik zelf in de *framing* van het volledig ontbreken van iedere disciplinerende van managers in Nederlandse vennootschappelijk systeem van harte bijgedragen in mijn jaren in de High Level Group en het European Corporate Governance Forum in Brussel en de commissie die de eerste governance code in Nederland schreef onder leiding van Morris Tabaksblat. Maar aandeelhouders bleken vervolgens niet werkelijk te disciplineren en te lijden aan rationele apathie, wat ruimte bood aan relatief klein activistische aandeelhouders om druk te zetten om kortetermijnwinsten aan aandeelhouders uit te keren. Zogenaamde externaliteiten zoals de kosten van milieuschade of maatschappelijke schade bij

1 Jaap Winter is adviseur van commissarissen en bestuurders en hoogleraar in Amsterdam en Fontainebleau.  
2 Over dat comfortabele gevoel van te denken iets zeker te weten Robert A. Burton, *On Being Certain, Believing You Are Right Even When You're Not*, St. Martin's Press 2008.

3 Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, 40<sup>th</sup> Anniversary Edition 2002.  
4 Robert B. Reich, *Supercapitalism*, Alfred A. Knopf 2007, p. 46.  
5 Michael C. Jensen & William H. Meckling, 'Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure', *Journal of Financial Economics*, October 1976, Vol. 3, No. 4, p. 305-360.

reorganisaties worden in dit dominante aandeelhouders-waarde-model niet ingeprijsd, getrouw aan Friedman.<sup>6</sup> Zodoende vervreemdt de onderneming zich meer en meer van de samenleving, het zicht op de maatschappelijke waarde die de samenleving aan de onderneming zou moeten toekennen verdwijnt, zij is steeds minder relevant voor de besluitvorming binnen de onderneming.

#### b. **Kapitaalmarkt en institutioneel beleggen**

Deze ontwikkeling van de theory of the firm had haar invloed op kapitaalmarkten en hun belangrijkste spelers, institutionele beleggers. Zij zagen de beursgenoteerde onderneming niet meer als een organisatie met verbindingen met een verscheidenheid aan partijen en daarmee verbonden met de samenleving, maar als een bundel van activa en passiva die in theorie afzonderlijke financiële waarde vertegenwoordigen die in de praktijk tegen specifieke prijzen te gelde kunnen worden gemaakt. Beursgenoteerde ondernemingen hebben niet een balans met activa en passiva, maar zij zijn een balans met activa en passiva die in afzonderlijke transacties kunnen worden te gelde gemaakt. De financiële waarde van die afzonderlijke transacties, de prijs die kennelijk iemand bereid is te betalen, rechtvaardigt de afbreuk aan de integraliteit van de onderneming. Een factor die hierbij een rol speelt, is dat innovatie in financiële instrumenten beleggers steeds verder verwijderd van de realiteit van de onderneming als een organisatie waarin echte mensen werken en waarmee de samenleving door een grote verscheidenheid aan partijen en relaties is verbonden. Beleggers zijn alleen nog maar geïnteresseerd in het deel van de financiële waarde dat door afgeleide producten voor hen zichtbaar is, een trend die diep verankerd is in de ontwikkeling van het financiële kapitalisme.<sup>7</sup> Verschillende factoren maken dat institutionele beleggers feitelijk geen zicht meer hebben op de ondernemingen waarin ze beleggen.<sup>8</sup> Zij hanteren een excessieve diversificatie door portfolio's van duizenden individuele beleggingen, op zoek naar mathematisch berekende absolute en relatieve opbrengsten van beleggingen. Dat veroorzaakt een voortdurende focus op liquiditeit, het vermogen om individuele beleggingen op ieder gewenst moment te kunnen verkopen om een mogelijkheid om elders meer rendement te halen niet mis te lopen. Pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen schakelen een groot aantal verschillende asset managers in om delen van hun portefeuille te beleggen en zich vervolgens richten op de performance van deze asset managers. Dit proces van intermediatie vergroot de afstand tussen de uiteindelijke beleggers en beursgenoteerde ondernemingen nog meer. Indexbeleggen, tegen zo laag mogelijke kosten een portefeuille houden die overeenkomt met de index van een markt, maakt dat institutionele en particuliere beleggers voor een belangrijk deel van hun portefeuille beleggen in

markten en niet meer in individuele ondernemingen. Colin Mayer zegt in zijn boek *Firm Commitment*:

“shareholder value focus delivers corporations into the hands of uncommitted and irresponsible capital.”<sup>9</sup>

#### c. **Organisatie en efficiëntie**

De moderne managementwereld kenmerkt zich door constant zoeken naar verhoging van efficiëntie en het terugbrengen van kosten om zo maximaal waarde voor aandeelhouders te kunnen genereren. Vanuit dit perspectief zijn werknemers een kostenfactor en het reduceren van personeel leidt tot meer waarde voor aandeelhouders. De film *The Company Men* geeft een onthullend voorbeeld. De hoofdpersoon in de film is een jonge *up and coming manager* met een vrouw, kinderen en een salaris met vijf nullen, gespeeld door Ben Affleck. Hij wordt ontslagen in een serie van reorganisaties, zoekt een nieuwe baan en moet uiteindelijk als dakbedekker aan de slag in het bedrijfje van zijn zwager. De CFO, die in een latere ontslagronde ook zelf wordt ontslagen, maakt bij de CEO bezwaar tegen de ontslagen en verwijt hem geld uit te geven aan een nieuw hoofdkantoor terwijl werknemers worden ontslagen. De CEO beweert dat de ontslagen nodig zijn om meer winst te maken, de aandelenkoers omhoog te krijgen en de onderneming te beschermen tegen een mogelijk vijandig bod. De aandeelhouders betalen hem hiervoor, rijkelijk. Dit is nu eenmaal hoe het werkt. Een ander organisatiefenomeen is dat de managementpraktijken van de laatste decennia de ruimte voor menselijke beoordelingen van werknemers zelf steeds kleiner maken. *Key Performance Indicators*, controlesystemen, targets en *compliance e-tools* worden ingezet om ervoor te zorgen dat werknemers handelen zoals van tevoren is voorzien. Aan deze gedetailleerde sturing van mensen ligt een organisatiebeeld ten grondslag dat gebaseerd is op een uitgangspunt van zekerheid en voorspelbare uitkomsten. Terwijl de praktijk van organisaties voortdurende onvoorspelbaarheid en onzekerheid laat zien, worden mensen aangestuurd op basis van illusies en wetenschappelijke pretenties van zekerheid.<sup>10</sup> De sturingsmechanismen zelf zien werknemers als instrumenten die productief en efficiënt moeten zijn, die daarom gedirigeerd en gecontroleerd moeten worden. Hoewel HR afdelingen soms wel beogen juist ruimte te creëren voor persoonlijke talentontwikkeling van werknemers, is het systeem van het leveren ten opzichte van te voren opgestelde targets, het controleren van het handelen en formalistische verantwoordingsprocedures in bureaucratistische processen nog een dominant patroon. Werknemers worden in deze managementperceptie niet gezien als mensen met beoordelingsvermogen dat positief aangewend kan worden. In zijn briljante korte presentatie voor het World Economic Forum karakteriseerde voormalig Insead hoogleraar Sumantra Goshal dit type organisaties als *Down-*

6 Philip Kotler, *Confronting Capitalism*, AMACOM 2015, p. 95 e.v.

7 Paul Mason, *Postcapitalism, a Guide to the Future*, Allen Lane 2015.

8 Jaap Winter, 'Aandeelhouder engagement en stewardship', in: *SamenWerken in het Ondernemingsrecht* (IvO nr. 80), Deventer: Kluwer 2011, p. 39-56.

9 Colin Mayer, *Firm Commitment: Why the corporation is failing us and how to restore trust in it*, Oxford: Oxford University Press 2013.

10 Ralph D. Stacey, *Complexity and Organizational Reality. Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*, Routledge 2010.

town Calcutta, door een combinatie van *Control, Constraint, Compliance* en *Contracts* die alle energie en inspiratie doodslaat.<sup>11</sup> Zoals Laloux observeert in zijn boek *Re-inventing Organisations*,

“When year after year things boil down to targets and numbers, milestones and deadlines, and yet another change program and cross-functional initiative, some people can’t help but wonder about the meaning of it all and yearn for something more.”<sup>12</sup>

#### d. **Regelgeving**

Voortbouwend op de controle-bureaucratie die wordt opgetuigd vanuit een *management control* perspectief bepaalt een almaar groeiende stroom van regelgeving in belangrijke delen van sectoren van economie en samenleving wat organisaties kunnen, moeten en niet mogen doen. De illusie van de maakbare samenleving gaat hand in hand met een groeiend maatschappelijk onvermogen om tegenslag en mislukking te accepteren. Elke fout moet een schuldige kennen of moet te wijten zijn aan het falen van het systeem dat met nieuwe en betere regels moet worden gerepareerd. Na elke crisis geven nieuwe regels een vals gevoel van controle over een werkelijkheid die ook voordat de crisis zichtbaar werd nooit onder controle was.<sup>13</sup> Deze trend is nog versterkt door de instelling van toezichhoudende autoriteiten die los van de overheid toezichtgezag uitoefenen over organisaties en personen daarbinnen. In de financiële sector, de gezondheidszorg en in het onderwijs leidt de combinatie van steeds verdergaande regelgeving en extern toezicht tot verstikkende, massieve compliance bureaucratieën binnen organisaties. De paradoxale consequentie van alle nieuwe regelgeving, compliance en toezicht is dat zij het gevoel van verantwoordelijkheid van mensen jegens anderen reduceren tot verantwoordelijkheid voor het naleven van regels. Bovendien, hoe meer we regels moeten volgen des te minder hoeven we zelf nog te beoordelen of ons eigen gedrag jegens anderen aanvaardbaar is. We trainen onze morele spieren niet meer. Zoals Barry Schwartz zegt:

“More and more rules destroy our moral skills.”<sup>14</sup>

Op een gegeven moment gebeurt hetzelfde als met financiële prikkels: wij gedragen ons niet meer sociaal aanvaardbaar vanwege een intrinsieke motivatie om het goede te doen, maar alleen maar omdat en voor zover de regels dat voorschrijven. Ik noemde dat eerder het *regulatory*

*crowding-out* effect.<sup>15</sup> Tenslotte, steeds meer regels, compliance- en controlemaatregelen zullen leiden tot steeds meer overtredingen, hetgeen een overmatig defensief gedrag in de boardroom tot gevolg heeft.<sup>16</sup> Dit alles leidt tot wat ik noem een Perfect System Syndrome, naar het citaat uit het toneelgedicht *The Rock* van T.S. Eliot aan het begin van deze bijdrage.<sup>17</sup>

De samenleving, organisaties en hun leiders vertrouwen niet meer op de essentiële menselijke kwaliteit om morele afwegingen te maken en kunnen verkeerde afwegingen ook niet meer verdragen. Ze besteden deze afwegingen uit aan, en zoeken beschutting tegen het nemen van verantwoordelijkheid bij het systeem en het volgen van regels.

#### e. **Beloning**

Gebaseerd op de agency theorie zijn beloningssystemen ontwikkeld met omvangrijke korte en lange termijn prikkels die managers moeten stimuleren waarde voor aandeelhouders te genereren. Deze systemen beogen de persoonlijke financiële belangen van managers gelijk te schakelen aan die van aandeelhouders. Naar we inmiddels uit onderzoek weten, hebben deze systemen allerlei negatieve gedragseffecten.<sup>18</sup> Net als met overmatige regelgeving leiden omvangrijke financiële prikkels tot een *crowding-out* effect: mensen menen uiteindelijk alleen nog hard te werken vanwege de extrinsieke prikkel van de beloning in plaats van een intrinsieke motivatie om bij te dragen of pro-sociaal te handelen. Systemen van *target-setting* vooraf waarvan beloning afhankelijk wordt gemaakt, zetten aan tot substantieel bedrog en destructief gedrag. Michael Jensen, een van de grondleggers van de agency theorie schreef later dat een systeem van budgettering en *target-setting* “is paying people to lie twice”.<sup>19</sup> Mensen zijn niet in staat goed om te gaan met omvangrijke variabele beloning. Ons cognitief functioneren vermindert in het vooruitzicht van een omvangrijke bonus. Grote variabele beloning werkt alleen bij eenvoudige taken als het verkopen van schoenen en commissiewerk. Zodra de afwegingen complex worden omdat de af te wegen factoren onvergelijkbaar zijn en uitkomsten inherent onzeker, leiden grote bonussen alleen maar af.<sup>20</sup> Dat is precies de werkelijkheid van ondernemingsbestuur. Systemen van

11 Zie de video *The Smell of the Place*: [www.youtube.com/watch?v=UuUdgE8r10E](http://www.youtube.com/watch?v=UuUdgE8r10E).  
 12 Frederic Laloux, *Re-inventing Organisations*, Nelson Parker 2014, p. 29.  
 13 Uitgebreid Jaap Winter, ‘A Behavioral Perspective on Corporate Law and Corporate Governance’, in: Jeffrey Gordon & Wolff-Georg Ringe (eds.), *The Oxford Handbook on Corporate Law and Corporate Governance*, Oxford: Oxford University Press 2018, zie ook [www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780198743682.001.0001/oxfordhb-9780198743682-e-17](http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780198743682.001.0001/oxfordhb-9780198743682-e-17).  
 14 [www.ted.com/talks/barry\\_schwartz\\_on\\_our\\_loss\\_of\\_wisdom?language=nl](http://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_our_loss_of_wisdom?language=nl). Zie ook Barry Schwartz & Kenneth Sharpe, *Practical Wisdom, The Right Way to Do the Right Thing*, Riverhead Books 2010.

15 Uitgebreid Jaap Winter, ‘A Behavioral Perspective on Corporate Law and Corporate Governance’, in: Jeffrey Gordon & Wolff-Georg Ringe (eds.), *The Oxford Handbook on Corporate Law and Corporate Governance*, Oxford: Oxford University Press 2018, zie ook [www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780198743682.001.0001/oxfordhb-9780198743682-e-17](http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780198743682.001.0001/oxfordhb-9780198743682-e-17).  
 16 Jaap Winter, ‘Beoordeeld door anderen. Het werkelijke risico voor bestuurders en commissarissen’, in: G. van Solinge e.a. (red.), *Aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen* (Serie vanwege het Van der Heijden Instituut, deel 140), Deventer: Wolters Kluwer 2017, p. 41-54.  
 17 [www.poetrynook.com/poem/choruses-6cfthe-rock06a](http://www.poetrynook.com/poem/choruses-6cfthe-rock06a).  
 18 Zie uitgebreid Jaap Winter, ‘Corporate Governance Going Astray: Executive Remuneration Built to Fail’, in: S. Grundmann e.a. (red.), *Festschrift für Klaus Hopt*, De Gruyter 2010, p. 1521-1535, zie ook [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1652137](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1652137).  
 19 Michael C. Jensen, ‘Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process’, *European Financial Management*, Vol. 9, Issue 3, 2003.  
 20 Dan Pink, Drive, *The Surprising Truth about what Motivates Us*, Canongate 2010, p. 60-68; Dan Ariely, *The Upside of Irrationality*, ch. 1, Paying More for Less, Harper Collins 2010, p. 17-52.

benchmarking die beloning beogen te objectiveren tenslotte leiden in de praktijk tot steeds hogere beloningen die niet gerelateerd zijn aan onderliggende prestaties van de onderneming. Een Duitse CEO zei in het begin van het eerste decennium van deze eeuw eens op een conferentie:

“I know I am being overpaid, but the benchmark shows I am not being overpaid enough.”

De massieve beloningen voor bestuurders van grote ondernemingen die in de afgelopen twee decennia gewoon zijn geworden, hebben hun menselijke inspiratie voor een deel, en bij sommigen een belangrijk deel vervangen door een belang bij een persoonlijke financiële uitkomst. Barry Schwartz:

“More and more incentives destroy our moral will.”<sup>21</sup>

Dat persoonlijke belang maakt overigens ook dat bestuurders in de praktijk de neiging hebben zich voornamelijk te richten op uitkomsten voor aandeelhouders, zoals in de agency theorie beoogd, ook in het Nederlandse governance systeem dat officieel een stakeholder benadering belijdt. Die stakeholder benadering wordt vooral ten tonele gevoerd wanneer het onafhankelijke voortbestaan van de vennootschap wordt bedreigd door een vermaledijde, vijandige bidder en rechtvaardigt dan bescherming in het concrete geval en zelfs invoering van wetgeving die die bescherming voor iedere ondernemingsleiding beschikbaar maakt.<sup>22</sup>

### 3. De kostprijs van ontmenselijking

De optelsom van deze ontwikkelingen, die elkaar deels versterken, is potentieel verwoestend. Een rode draad van deze verschillende ontwikkelingen is een overmatige rationalisatie en systeem-bouwen in de verwachting dat daarmee de werkelijkheid van mensen kan worden gestuurd. De sturing is vervolgens eenrichtingsverkeer geworden, gereduceerd tot financiële uitkomsten voor aandeelhouders. Het resultaat is een omgeving van beursvennootschappen die ik ontmenselijkt noem, ontdaan van menselijke bezieling, betekenis en beoordeling, losgezongen van de samenleving, van wat mensen die de samenleving vormen belangrijk vinden.<sup>23</sup> Erich Fromm schreef in 1956 *The Sane Society*.<sup>24</sup> In het boek legde hij de moderne kapitalistische samenleving langs de psychoanalytische meetlat en constateerde dat zij kenmerken van geestesziekte vertoont. Hij keek in het bijzonder naar de Amerikaanse samenleving nadat hij twintig jaar tevoren uit Duitsland naar de VS emigreerde vanwege de opkomst van het nationaal-socialisme. Veel van wat Fromm schreef, is sindsdien alleen nog maar meer rele-

vanter geworden, ook in onze samenleving. Fromm schrijft in het bijzonder over *alienation*, de vervreemding van aandeelhouders als eigenaren van de ondernemingen die geen macht en verantwoordelijkheid meer hebben en de vervreemding van werknemers en burgers in commerciële en overheidsbureaucratieën die door de bureaucraten onpersoonlijk worden aangestuurd, alsof ze cijfers zijn, of dingen. Fromm beschrijft ook hoe feodale, willekeurige hiërarchie is vervangen door conformisme aan anonieme wetmatigheden van het kapitalisme die niemand in het systeem meer ter discussie stelt. Het is nu eenmaal zoals het werkt, zoals de CEO zegt in *The Company Men*. Deze moderne samenleving doet weinig om de intrinsieke menselijke behoeften aan sociale verbondenheid, transcendentie, geworteld zijn en identiteit te bevorderen. Veel van wat Fromm schrijft in een multidisciplinair relaas is bekritiseerd door historici, sociologen, economen, psychologen, ieder vanuit het eigen specialisme. Niettemin raakt zijn analyse direct aan de zorgen rond de moderne grote onderneming van vandaag. De vervreemding, de ontmenselijking in mijn woorden, leidt tot een structureel ontbreken van menselijke inspiratie, menselijke moraliteit en menselijke oordelen in de grote onderneming. Voor menselijke inspiratie in termen van bijdragen aan een zelf overstijgend, een transcendent doel, het geduldige ontwikkelen van meesterschap en in autonomie keuzes maken<sup>25</sup> bestaat geen of nauwelijks ruimte. Aandacht voor een ethiek die van mensen persoonlijk vraagt morele afwegingen te maken, zoals bij de deugdenethiek,<sup>26</sup> ontbreekt. En breder, wij gebruiken steeds minder ons menselijke vermogen om in de context van het geval in verschillende situaties tot zorgvuldige maar verschillende beslissingen te komen.<sup>27</sup>

Veel reacties die ik naar aanleiding van een interview in *Het Financieele Dagblad* eind 2017 kreeg, waren van mensen die zich teleurgesteld uit deze systemische constellatie van de grote onderneming en kapitaalmarkt hadden teruggetrokken, verweesd, vervreemd inderdaad, en die elders, vaak op kleinere schaal maar betekenisvoller, zinvoller vorm proberen te geven aan hun menselijke inspiratie, talent en verantwoordelijkheid. Uit de grote corporate wereld kwam nauwelijks reactie. Het onbehagen werd her en der wel gevoeld, maar men past zich aan. Wij beschikken over een groot, soms beangstigend vermogen ons aan te passen aan dat wat we vermoeden en bij anderen bespeuren dat de norm is. Experimenten als die van Milgram, waarbij mensen werd gevraagd aan anderen elektrische schokken toe te brengen,<sup>28</sup> en de conformiteitsexperimenten van Asch, waarbij mensen meegaan met de overduidelijk onjuiste mening van een

21 Barry Schwartz, Kenneth Sharpe, *Practical Wisdom, The Right Way to Do the Right Thing*, Riverhead Books 2010.

22 Jaap Winter, 'In de delta van het Rijnland', ESB 18 juli 2017.

23 Interview in *Het Financieele Dagblad* 30 december 2017 <https://fd.nl/weekend/1231875/de-moderne-onderneming-drijft-steeds-verder-af-van-wat-mensen-waardevol-vinden>.

24 Erich Fromm, *The Sane Society*, Routledge 1956.

25 Zie Dan Pink, Drive, *The Surprising Truth about what Motivates Us*, Canon-gate 2010, p. 60-68.

26 Alastair MacIntyre, *After Virtue*, Bristol Classic Press 1981.

27 Zie Barry Schwartz & Kenneth Sharpe, *Practical Wisdom, The Right Way to Do the Right Thing*, Riverhead Books 2010. Zie ook Christian Madsbjerg, *Sensemaking*, Hachette Books 2017.

28 Stanley Milgram, *Obedience to Authority*, Harper & Row 1974.

meerderheid over de lengte van een lijnstuk,<sup>29</sup> laten zien dat mensen onder druk van gezag of van de meerderheid hun meningen bijstellen en zelfs tot vergaand schadetoebren- gend gedrag kunnen worden aangezet. Het sluipende con- formeren aan een systeem dat we eigenlijk niet willen.

#### 4. Gaat moderne technologie helpen?

Het verhaal is nog niet af, het verhaal is nooit af. Voor de komende tijd is de essentiële vraag of de moderne digitale technologie en daardoor mogelijk gemaakte robotisering en Artificiële Intelligentie gaan helpen deze ontwikkelin- gen te keren of tenminste te mitigeren. Een positief gevolg van de technologische ontwikkelingen zou kunnen zijn dat mensen worden bevrijd van een grote hoeveelheid repeti- tief werk en hun tijd zinvoller kunnen besteden met meer cognitief uitdagend en inspirerend werk. Daartegenover staat dat veel werk dat mensen nu doen, verloren zal gaan en het is bepaald niet duidelijk welk werk daarvoor in de plaats zal komen en of iedereen in deze transformatie mee zal kunnen. Er zijn indringende vragen of wij onze mense- lijke, ethische normen voldoende kunnen programmeren in zelf- en dieplerende Artificiële Intelligentie, en verdergaand of wij als levende wezens eigenlijk niet meer dan organi- sche algoritmen zijn die kunnen worden vervangen door betere, snellere, minder fouten makende geprogrammeerde algoritmen.<sup>30</sup> De hele omwenteling naar big data, het ver- mogen op basis van omvangrijke gegevens aangaande een enkel of een beperkt aantal aspecten van mensen en hun gedrag, statistisch voorspellingen te doen over hun gedrag en voorkeuren, roept een oude menselijke zorg omtrent technologie op. Heidegger hield in 1953 een beroemde rede, *Die Frage nach der Technik*.<sup>31</sup> Daarin stelde hij dat wij niet al- leen of zozeer de techniek als instrument voor onze doelen gebruiken, maar dat omgekeerd de moderne techniek ook mensen bestelt, in stelling brengt, namelijk om te produ- ceren met en door de techniek. Het bestellen van de mens door de techniek maakt ook de mens een bestand, in de En- gelse vertaling een *resource*. Human Resource als term voor de afdeling in ondernemingen die de mensen als in stelling gebrachte productiemiddelen organiseert, duidt aan hoe ook de geprofessionaliseerde organisatie mensen in deze zin bestelt. Maar de big data-ontwikkeling, waarin mensen meer en meer als bundels specifieke data worden gezien en bij voorbeeld op basis daarvan wel of niet in aanmerking komen voor een bepaald product of verzekering, maakt dit nog veel pregnanter. Mensen worden het voorwerp dat met data technologie wordt geanalyseerd, gecategoriseerd en besteld. Het erodeert onze identiteit en onze subjectiviteit, misschien zelfs ook op enig moment in het recht. Deze ont-

wikkelingen geven voldoende aanleiding om indringende vragen te stellen bij de ontwikkeling van data gedreven technologie en artificiële intelligentie.<sup>32</sup> Een laatste ontwik- keling tenslotte is de met moderne technologie mogelijk ge- worden digitale platformen waarop producten en diensten worden gedeeld, aangeboden en verhandeld. Deze platform- omgeving biedt de mogelijkheid van het realiseren van wer- kelijke deeleconomieën. Daarin wordt de waarde die in het delen van producten en diensten schuilt, bijvoorbeeld het besparen op de kosten van de aanschaf van auto's door een buurt waar de buurtgenoten hun auto's delen, ook verdeeld onder de deelnemers aan het platform. In de realiteit wor- den de populairste platformen zoals Uber en Airbnb be- heerd door grote tech-bedrijven uit Silicon Valley, die op de klassieke manier exclusief waarde in het platform naar zich toetrekken.<sup>33</sup> Uber zou een platform kunnen zijn waarop privépersonen vervoer kunnen aanbieden en consumenten delen in de meerwaarde die het platform biedt. In werke- lijkheden zijn met name de Uber-chauffeurs de dupe van een systeem waarin zij moeten werken zonder reële vergoeding voor hun werk, zonder een sociaal vangnet want ze zijn zo- genaamd zzp'ers en alle risico's op hun schouders komen. Voor de student die het als een bijbaantje doet, is dit mis- schien een goede deal, maar voor degene die een gezin moet onderhouden en geen andere mogelijkheid heeft inkomen te vergaren is het een al te kwetsbare positie. Is dit de digi- tale wereld die wij willen?

#### 5. Wat te doen?

Mijn betoog is niet bedoeld als een Sombermans preek, hoewel onderdelen mij bepaald niet vrolijk stemmen en de zorgen serieus zijn. Ik ben niet zo somber als bijvoorbeeld Margaret Wheatly, met wie ik eens in een intrigerend de- bat mocht zitten. Wheatly meent dat het systeem onaf- wendbaar in elkaar zal storten en dat pas dan een nieuw paradigma kan ontstaan.<sup>34</sup> Ik ben ervan overtuigd dat we beter kunnen en moeten, dat we de huidige systemische constellatie kunnen en moeten doorbreken zonder dat eer- ste totale ineenstorting nodig is. Ik denk dat wij veel meer op het wezenlijke in de mens moeten leren vertrouwen, een mens die niet altijd vanzelf goed zal zijn, maar wel steeds beter kan worden. Op allerlei terreinen hebben mensen en ondernemingen de uitdagingen ook al ter hand genomen. Er is niet een bepaalde oplossing die het heil zal brengen. We moeten fundamenteel onze manieren van doen in de grote onderneming en op de kapitaalmarkt en de veronderstellin- gen die daaraan ten grondslag liggen ter discussie durven stellen. We moeten onder ogen zien dat wat wij zelf hebben georganiseerd en ontworpen, vaak met de beste bedoelin- gen of ten minste met een logisch aandoende rationaliteit,

29 Solomon E. Asch, 'Studies of Independence and Conformity: A Minority of One and a Unanimous Majority', <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0093718>.

30 Yuval Noah Harari, *Home Deus, A Brief History of Tomorrow*, Harvill Secker 2015.

31 In 1954 publiceerde Heidegger de tekst van zijn rede, zie [https://monoskop.org/images/2/27/Heidegger\\_Martin\\_1953\\_2000\\_Die\\_Frage\\_nach\\_der\\_Technik.pdf](https://monoskop.org/images/2/27/Heidegger_Martin_1953_2000_Die_Frage_nach_der_Technik.pdf).

32 Zoals bij voorbeeld Max Tegmark doet in zijn boek: *Life 3.0, Being Human in the age of Artificial Intelligence*, Allen Lane 2107.

33 Zie Marleen Stikker, 'Werkelijk digitale innovatie vraagt om paradigma- verschuiving', 2017, <https://waag.org/nl/article/werkelijke-digitale-innovatie-vraagt-om-een-paradigmaverschuiving>.

34 Margaret Wheatly, *So Far From Home: Lost and Found in Our Brave New World*, Berrett-Koehle 2012.

gewoon niet meer werkt en gevolgen heeft die wij niet meer acceptabel vinden. Dit vraagt een diepgaand omdenken op een veelheid aan terreinen. Ik stip kort enkele thema's aan die verband houden met corporate governance en ondernemingsrecht.

Als ondernemingen weer verbinding willen krijgen met de samenleving zullen zij expliciet moeten worden over hun *uiteindelijke doel*, datgene waardoor zij aan de samenleving waarde toevoegen. Waarde genereren voor aandeelhouders is een gevolg van dit proces en zou niet het doel van het proces moeten zijn. Allerlei ondernemingen zijn bezig met het formuleren van dergelijke ulterieure doelstellingen en die te integreren in hun strategie en wijze van opereren. Ik noem als voorbeelden Unilever dat duurzaamheid richtinggevend heeft gemaakt in haar strategie en bedrijfsvoering, en de Volksbank die een strategie van Gedeelde Waarde nastreeft, ten behoeve van klanten, werknemers, kapitaalverschaffers en de maatschappij, in plaats van waarde maximalisatie voor aandeelhouders. Dergelijke ondernemingen die hun uiteindelijke doel afstemmen op waarde voor de samenleving en dat in hun bedrijfsvoering ook waarmaken, creëren een inspiratie voor hun werknemers die werken voor een doel dat hen zelf overstijgt, in plaats van voor hun persoonlijke bonus. Een dergelijke doel-oriëntatie is ook essentieel om richting te geven in deze tijd van digitale transformatie. De corporate governance code van 2016, die als kerndoelstelling voor beursgenoteerde ondernemingen uitgaat van lange termijn waardecreatie, Principe 1.1, raakt aan deze dynamiek, al is het nog wat zuinig. Het gaat om meer dan de lange termijn, het gaat juist ook om een oriëntatie op en verbinding met de samenleving. De King IV Code in Zuid-Afrika zegt het overtuigender: "The governing body should ensure that the organisation is and is seen as a responsible corporate citizen", Principe 3. De governing body moet daartoe monitoren wat het effect van de organisatie is op de *workplace*, de economie, de samenleving en het milieu, Recommendation 14.<sup>35</sup>

Naast een op de samenleving georiënteerde doelstelling is wezenlijk dat menselijke waarden weer richtinggevend worden in de manier waarop wij onze ondernemingen leiden en organiseren. De Code vraagt van het bestuur waarden vast te stellen die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie, Bepaling 2.5.1. Het is een moeilijk onderwerp om in een Code met enige vaste omlinjing te ordenen.<sup>36</sup> Maar duidelijk is wel dat besturen en raden van commissarissen – de verantwoordelijkheid van de laatsten gaat wat mij betreft verder dan dit alleen maar met het bestuur bespreken zoals de Code aangeeft – een taak hebben bij het formuleren van die waarden en erop toe zien dat overeenkomstig die waarden wordt gehandeld. In de prak-

tijk blijkt dit ingewikkeld. Boards van Europese bedrijven begrijpen wel dat cultuur ertoe doet, maar weten niet goed hoe ze hierover effectief dialoog kunnen voeren en richting kunnen geven aan dit aspect van het ondernemen.<sup>37</sup> Board leden als leiders van grote ondernemingen, in toezichthoudende en uitvoerende rollen, moeten in de eerste plaats ook zelf weer mensen worden, hun eigen menselijke inspiratie, waarden en intuïtie weer ont-bergen zoals Heidegger zou zeggen, dat wat verborgen is in het onverborgene brengen. Alleen dan kunnen ze werkelijk zicht krijgen op de cultuur van het bedrijf en daaraan effectief leidinggeven.

We moeten ook nadenken over innovatie van onze rechtsvormen. Veel ondernemingen die proberen hun oriëntatie te verplaatsen naar de samenleving stuiten in de vorm van de kapitaalvennootschap op de werkelijkheid dat de aandeelhouder(s) uiteindelijk kan (kunnen) besluiten over het lot van de onderneming. De Initiatiefnota Ondernemen met een maatschappelijke missie<sup>38</sup> beoogt daar een antwoord op te geven voor een nieuwe rechtsvorm te introduceren, de BVm. Een maatschappelijke variant van de BV waarvan de statuten bepalen dat de onderneming de maatschappelijke missie vooropstelt, hetgeen invulling geeft aan de toepassing van open normen in het vennootschapsrecht. Aan de zeggenschapsverdeling binnen de vennootschap wordt niet getornd, hetgeen het onderliggende probleem onopgelost laat.<sup>39</sup> Om ook de zeggenschapsuitoefening meer in lijn te brengen met een breder georiënteerde onderneming kan de coöperatie goed dienstdoen. De coöperatie kan als een multi-stakeholder organisatie worden ingericht waarin niet alleen kapitaalverschaffers (financiële leden) maar ook werknemers, klanten en vertegenwoordigers van relevante maatschappelijke organisaties lid kunnen zijn. Het coöperatierecht is vergeleken met het vennootschapsrecht zeer flexibel zodat veel vrijheid bestaat bij de inrichting en organisatie, bijvoorbeeld bij de toekenning en uitoefening van het stemrecht in de algemene vergadering. Dit geeft ruimte om veel klassieke problemen bij de coöperatie van Poolse landdagen en eindeloze draagvlakprocedures te mitigeren.

Ten slotte, als het erom gaat de grote onderneming menselijker te maken, zullen wij weer in beeld moeten krijgen wat het is om een mens te zijn. Daar is veel over te zeggen en dat wordt al eeuwen gedaan. Een gedachte raakt mij hierbij in het bijzonder. Peter Sloterdijk, de Duitse filosoof en woordkunstenaar schreef in 2009 een machtig boek, over wat hij noemt 'Antropotechniek', de techniek van het mens zijn, een kwestie van heel veel oefenen, trainen als een topsporter. Het raakt aan reflecties over oefenen en habitus creëren bij onder andere Aristoteles, Thomas van Aquino en Benjamin Franklin. De titel van het boek is *Du musst dein Leben*

35 [https://cymcdn.com/sites/iodsa.site-ym.com/resource/collection/684B68A7-B768-465C-8214-E3A007F15A5A/IoDSA\\_King\\_IV\\_Report\\_-\\_WebVersion.pdf](https://cymcdn.com/sites/iodsa.site-ym.com/resource/collection/684B68A7-B768-465C-8214-E3A007F15A5A/IoDSA_King_IV_Report_-_WebVersion.pdf).

36 Erik van de Loo, Jaap Winter, 'Cultuur en gedrag volgens de nieuwe corporate governance code', *Ondernemingsrecht* 2016/72.

37 Zie het onderzoek dat Erik van de Loo en ik uitvoerden, zie <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/corporate-culture-is-an-alarmingly-low-priority-for-boards-7676>.

38 *Kamerstukken II* 2018/19, 35040, 2.

39 Zie verder J.M. de Jongh, 'Naar een nieuwe variant van de BV?', *Ondernemingsrecht* 2018/121 (p. 708-711).

*ändern*.<sup>40</sup> De titel is de laatste regel in het gedicht van Rilke getiteld *Archaïscher Torso Apollos*. Het gedicht beschrijft het hoofdeloze beeld van de torso van de Griekse god Apollo. Het zegt hoe niettemin in de torso nog de blik van deze Apollo glanzend blijft en beschrijft dan de naar buiten brekende kracht van het beeld dat je ziet. In de laatste twee regels slaat het gedicht helemaal om:

“Denn da ist keine Stelle da die dich nicht sieht, Du musst dein Leben ändern.”<sup>41</sup>

In het licht van een verbeelding van goddelijke perfectie, omdat we ons die voor kunnen stellen, zit er maar een ding op: ik moet, wij moeten ons leven veranderen. Ik denk dat ik dat met het voorgaande heb bedoeld.

---

40 Peter Sloterdijk, *Du musst dein Leben ändern*, Sührkamp Verlag 2009.

41 Voor een mooie vertaling Peter Versteegen, *Nieuwe gedichten van Rainer Maria Rilke*, Athenaeum – Polak & Van Gennep 2010, p. 105.