

Human capital en de rol van het mensbeeld

Niet eerder speelden er zoveel uiteenlopende kwesties rond de factor mens in het beleid van ondernemingen en instellingen. Reden om eens uitvoeriger stil te staan bij het toezicht door de raad van commissarissen op het personeelsbeleid in organisaties. Vanwege de omvang van de materie wordt dit artikel in twee delen gepubliceerd.

In deel 1 behandelt **Hans Strikwerda** de toegenomen rol van *human capital* in de kapitaalsbasis van de onderneming. Wat impliceert dit voor het toezicht en de rol van het aan het personeelsbeleid ten grondslag liggend mensbeeld, als diepere verklaring voor de vele problemen die er spelen?



Hans Strikwerda is bedrijfskundige, organisatieadviseur en hoogleraar aan de Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam.

De taak van de raad van commissarissen om toezicht te houden op het beleid van het bestuur (BW2: 140/250), houdt ook het toezicht in op het personeelsbeleid van de onderneming respectievelijk instelling. De vraag is op welke aspecten en tegen welke normen de RvC het personeelsbeleid kan of moet beoordelen, zodat de raad hierin een toegevoegde waarde kan hebben, in het bijzonder in de zin dat er bij werknemers, maar ook breder maatschappelijk, vertrouwen is in het personeelsbeleid. Daarnaast speelt de vraag wat een goed proces is voor die beoordeling, met name in de verhouding tussen RvC en ondernemingsraad (OR). Op dit moment spelen er in het personeelsbeleid van ondernemingen en instellingen vele vraagstukken: tekorten op de arbeidsmarkt, beloning, diversiteit, inclusie, gelijke rechten, sociale veiligheid, cultuur, psychologisch klimaat, contractvormen, functiewaardering, thuiswerken, ziekteverzuim (stress, burn-out), organisatie van het werk (*job design*, zelfcoördinerende teams), stijl van leidinggeven, discretionaire ruimte in het werk, over- en onderbelasting (kwantitatief en kwalitatief), nieuwe eisen qua kennis vaardigheden en houding, investeringen in *human capital*, klokkenluidersbescherming, et cetera. Het personeelsbeleid van een onderneming staat niet geïsoleerd op zichzelf, het maakt deel uit van de Nederlandse en internationale arbeidsverhoudingen en van de maatschappelijke discussies over de rol van betaalde arbeid in het leven en over de relatie betaald werk – privéleven. Die maatschappelijke discussies vormen via de taal een complicerende factor in het toezicht op het

personeelsbeleid. Enerzijds maakt die maatschappelijke discussie het laagdrempelig om de aangeduide thema's aan te kaarten. Anderzijds heeft het echoput-effect¹ in de huidige mediale wereld tot gevolg dat (sociaal wenselijke) antwoorden op die thema's ruim voorhanden zijn. Er zal geen bestuurder zijn die hierbij met de mond vol tanden staat. Geformuleerd beleid is echter nog geen effectief beleid. De RvC heeft, net als dat het geval is voor de strategie, ook tot taak toezicht te houden op de *uitvoering* van het personeelsbeleid. Immers, dan blijkt of het geformuleerde beleid uit het hart komt, of de mooie woorden ook inhoud hebben en er sprake is van feitelijk goed personeelsbeleid. Wat zou nu voor de RvC een vruchtbare invalshoek zijn om, zonder door beleidstukken bedolven te worden, een productieve discussie te kunnen voeren met het bestuur en de OR over het personeelsbeleid, naar uitgangspunten, intentie en effecten? Nee, cultuur is niet die invalshoek, hoe verleidelijk ook. Het antropologische begrip 'cultuur' is helaas verworpen tot een echoput-term die een *Verstehen* van de verhoudingen in de moderne onderneming in de weg staat, ook omdat in de huidige multi-etnische en multimediale wereld het fenomeen cultuur, zoals oorspronkelijk door Mead en Hofstede gebruikt, niet meer opgaat². Ook in het toezicht is het verleidelijk om te reageren op incidenten en op wat *the talk of the street* is. Maar de toegevoegde waarde van goed toezicht is nu juist – in dit geval – het personeelsbeleid in een breder perspectief en op langere termijn te zien en vanuit onderliggende maatschappelijke ontwikkelingen. Langs die weg kan de RvC het bestuur terzijde staan om een heldere koers te varen in de veelheid van sociale issues.

Personeelsbeleid en de kapitaalsbasis van de onderneming

In het toezicht op het personeelsbeleid heeft de RvC met een onderliggend institutioneel conflict

te maken en, daarmee samenhangend, met een zekere vertekening als gevolg van de ontwikkeling van het fenomeen corporate governance. In de jaren tachtig begon die ontwikkeling vanuit het vakgebied financiering van de onderneming, met daarbij een nadruk op de rechten van aandeelhouders. Dat was ook nodig om toenmalige bestuurders te corrigeren en een nieuwe basis te leggen voor economische groei³. In diezelfde periode werd de rol van human capital van meer belang. Onze arbeidswetgeving en rechtspersonenrecht zijn nog steeds gebaseerd op de scheiding van kapitaal en arbeid; de werknemer brengt uitsluitend zijn of haar arbeid in, en geldt in de klassieke *theory of the firm* als een ingekochte *commodity*. Daar is uiteraard het nodige verzet tegen, maar wetgeving en boekhoudregels ijlen na op de economische praktijk.

In de moderne economische theorie wordt human capital – het geheel van kennis, vaardigheden, het vermogen zich nieuwe kennis eigen te maken en toe te passen, de houding om te exploreren, gezondheid, vitaliteit, verantwoordelijkheid te dragen en initiatief te nemen – erkend als materieel kapitaal in de economie⁴. Een goed functioneren van de samenleving en van individuele ondernemingen is hiervan in de eerste plaats afhankelijk. Dit wordt door bestuurders ook zo gezien: ‘*People are our greatest assets*’. Kennis geldt ook als de belangrijkste factor voor economische groei⁵.

Sinds ongeveer 1990 is er een groeiende afhankelijkheid van de onderneming van werknemers en/of kenniswerkers met persoonsgebonden, niet of moeilijk te codificeren kennis⁶. Het conventionele bestuursinstrumentarium is gebaseerd op gecodificeerde, eenvoudig over te dragen kennis. Deze ontwikkeling wordt ook wel gevoeld en gezien door bestuurders: ‘Het kapitaal staat in de lift’. Maar het vertalen ervan in bestuursinstrumenten en in de wijze van besturen gaat in veel gevallen moeizaam. In de moderne economische theorie geldt dat het human capital deel uitmaakt van de kapitaalsbasis van de onderne-

ming, maar zonder dat de onderneming daar eigenaar van is, in de zin dat die beschikt over het vervreemdingsrecht daarvan⁷. Voor de bestuurder heeft dit twee consequenties. De eerste is dat de bestuurder de in de werknemers belichaamde kennis die essentieel is voor de bedrijfsvoering – dat geldt dan in het bijzonder voor de vorm van human capital die ontstaat door *learning by doing* – moet zien te borgen voor de onderneming, zonder dat daarvoor gebruik gemaakt kan worden van eigendomsrechten. De tweede consequentie geldt de doorzettingsmacht van de bestuurder. Die is er impliciet op gebaseerd dat de werknemer wel het gebruiksrecht op bijvoorbeeld een draaibank wordt toegekend, maar niet het vruchtgebruik ervan noch het vervreemdingsrecht erop. In het geval van persoonsgebonden, niet te codificeren kennis gaat deze basis van doorzettingsmacht niet meer op. Vandaar dat de aartsvader van het vakgebied corporate finance, Michael Jensen, erop heeft gewezen dat wanneer de onderneming afhankelijk is van een kenniswerker met niet-codificeerbare kennis, er niet met een arbeidsovereenkomst kan worden gewerkt maar er, in termen van Nederlands recht, een overeenkomst van opdracht nodig is, waarbij de ingebrachte kennis wordt beloond naar de waarde ervan voor de onderneming⁸. Deze contractvorm kan echter in strijd zijn met de bestuursopgave om essentiële kennis te borgen voor de onderneming. Nog los van het feit dat niet elke kenniswerker als zzp’er wil werken.

‘De RvC moet het personeelsbeleid niet alleen bezien in de bedrijfsvoering en de uitvoering van de strategie, maar ook in de bredere context van de ecologie van waardecreatie door de ondernemingen’

Voor het personeelsbeleid betekent dat de vraag hoe dan geregeld wordt dat essentiële kennis en vaardigheden worden geborgd. Hoe die vraag wordt beantwoord en in praktijk gebracht, dient de RvC te toetsen aan het belang van de onderneming, in een korte- en langetermijnbalans. Deze erosie van de doorzettingsmacht van de bestuurder is sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw ook wel gevoeld, maar er werd intuïtief op gereageerd met het concept van *corporate culture*⁹ en, iets meer analytisch, met de idee van de overgang van de *command & control* organisatie naar de *information-based* organisatie¹⁰. De laatste is nu wel de *best practice*, maar wordt nog door te weinig bestuurders begrepen en toegepast.

In het vakgebied corporate finance vinden we de erkenning van de betekenis van human capital, met impliciet daarin dat de waarde van de onderneming wordt gebaseerd op verdisconteerde toekomstige kasstromen. Immers, de waarde van immateriële activa (*human capital, information capital en organization capital*), kan niet op zichzelf staand worden bepaald. De waarde ontstaat in hun onderlinge complementaire organisatie en complementair aan investeringen in materiële activa. In de accountingregels en in de aandeelhoudersbenadering van de onderneming wordt het gegeven van de rol van human capital niet of halfslachtig erkend. Deze discrepantie vormt op twee uitingen een onderwerp van toezicht voor de RvC. De eerste is dat bij de beloning van werknemers steeds meer speelt dat loon deels ook een dividend is op het door werknemers ingebrachte kapitaal (kennis). Impliciet hintte Klaas Knot, president van De Nederlandsche Bank, daarop toen hij stelde dat de lonen wel iets omhoog kunnen ten koste van de marges ofwel de dividenduitkering¹¹. De RvC zal moeten beoordelen of de raad van bestuur in het belang van de onderneming een goede afweging maakt in het investeren in human capital, beloning en het dividendbeleid (*shareholder capital*)¹². Immers, tot de voorzieningen voor de toekomst behoren ook

de nodige investeringen in human capital. Er zijn rapportages uit het Verenigd Koninkrijk dat private equity aandeelhouders, door hun nadruk op het uitkeren van dividend, een goed personeelsbeleid verstoren en daarmee zichzelf in de voet schieten¹³. De rol van human capital in de kapitaalsbasis van de onderneming betekent ook dat retentie bonussen noodzakelijk zijn in geval van overnames en fusies.

De tweede uiting van het institutionele conflict komt naar voren in de methode van kapitaalsallocatie binnen de onderneming. De conventionele methode voor kapitaalsallocatie binnen de onderneming, Bower's *bottom-up resource allocation process*¹⁴, leidt ertoe dat ondergeïnvesteed wordt in immateriële activa, waaronder human capital, en overgeïnvesteed in materiële activa¹⁵. Dit remt de economische groei en de groei van de arbeidsproductiviteit¹⁶ af. Bower zelf past zijn methode niet meer toe omdat deze niet kan omgaan met immateriële activa en de nu complexere businessmodels¹⁷. Toch wordt Bower's verouderde methode in Nederland nog op grote schaal toegepast. Dit betekent voor de RvC – het middelenallocatieproces is immers het meest kritische proces om een strategie te realiseren – dat het verplichte toezicht op de uitvoering van de strategie ook toezicht op het daarvoor benodigde personeelsbeleid betekent. In het bijzonder, afhankelijk van de aard van de onderneming, dat de voor de strategie benodigde investeringen in de eerste plaats worden vertaald in investeringen in immateriële activa (*human capital, information capital en organization capital*) en secundair in fysiek kapitaal¹⁸. Sommige werkgevers zijn vanwege het verloop terughoudend om in hun mensen te investeren. Het Californische model, sinds begin jaren negentig ook toegepast in de regio Eindhoven, leert dat wat de werkgever door verloop kwijtraakt, wordt gecompenseerd door het binnenhalen van een werknemer van een andere werkgever die daarin wel geïnvesteerd heeft. Door deze *knowledge spill-over* zijn de ondernemingen

gezamenlijk beter af. Dit suggereert dat de RvC het personeelsbeleid niet alleen moet bezien in de bedrijfsvoering en de uitvoering van de strategie, maar ook in de bredere context van de ecologie van waardecreatie door de ondernemingen. Het is dus maar de vraag of de onderneming er verstandig aan doet een beroep te doen op het anticoncurrentiebeding in de arbeidsovereenkomst. De *resource dependency view* op het in control zijn van de onderneming impliceert dat de voorwaarde daartoe, toegang tot voor in de toekomst nodige (nieuwe) *resources*, ook voor de factor *human resources* geldt, ofwel voor de positie van de onderneming op de arbeidsmarkt in die ecologie van waardecreatie.

De RvC kan zichzelf de vraag stellen door welke bril zij naar het personeelsbeleid van de bestuurder kijken. Is dat door de bril van de traditionele arbeidsverhoudingen, of door de bril van de moderne economie en de mens van de 21ste eeuw? Met uiteraard de vraag welke bril de bestuurders en ook de aandeelhouders hierin bewust of onbewust opzetten.

Humanitaire uitgangspunten voor personeelsbeleid

Aan het personeelsbeleid ligt de combinatie van mensbeelden en een opvatting over de rol van de factor arbeid in de onderneming ten grondslag. In de neoklassieke economie is arbeid een ingekochte *commodity* voor de onderneming; werknemers maken geen deel uit van de *nexus of contracts*, zoals geldt voor de aandeelhouders. Dat die opvatting in termen van menselijke relaties tekortschiet wordt wel ruim erkend, maar institutioneel geldt die nog steeds in het vennootschapsrecht en in het arbeidsrecht. Die spanning vertaalt zich impliciet in hoe de werknemer als mens wordt gezien. Velen zullen bekend zijn met bijvoorbeeld het X- en Y-mensbeeld van McGregor, maar de literatuur kent een arsenaal aan mensbeelden of breder in onze cultuur, zoals dat tot uiting komt in muziek,

films, gaming¹⁹, op sociale media en in onderling gedrag, en vooral ook in hoe problemen worden aangepakt. Die mensbeelden variëren van het bij werkgevers populaire wensbeeld van de medewerker: REMM (*Resourcefull, Evaluative, Maximizing Model*), het economische, sociologische en psychologische mensbeeld, maar ook het in kringen van toezichthouders zo geliefde *perfect agent*-mensbeeld²⁰. Mensbeelden ontwikkelen zich continu onder invloed van filosofie, literatuur, cultuur, muziek, mode, media, consumptie, technologie en dergelijke. Dit gaat samen met een zich over de generaties wijzigende houding tegenover werk en de rol daarvan in het leven²¹. Hierover circuleert op social media het nodige en door adviesbureaus worden over dit onderwerp presentaties gegeven (maar wetenschappelijk is er vreemd genoeg niet zoveel informatie), zodat het onwaarschijnlijk is dat een personeelschef hier geen verhaal over heeft.

Onderhuids speelt zich een spanning in het personeelsbeleid af die te maken heeft met de tegenstelling tussen het Amerikaanse *financial capitalism* en het Europese *relationship capitalism*²². De grondslag voor het personeelsbeleid in de Verenigde Staten wordt gevormd door het zogeheten *unitarist perspective*. Werknemers scharen zich achter het doel van de onderneming, in het bijzonder maximalisatie van aandeelhouderswaarde, met onderdrukking van hun eigen belangen. Dat laatste is ook het geval in competentie management, wat in essentie een controletechniek blijkt te zijn²³. In deze Amerikaanse opvatting wordt het arbeidscontract gezien als instrument om het ondernemingsrisico deels af te wentelen op werknemers²⁴. Dit *unitarist perspective* wordt door psychologen als Jeffrey Pfeffer als diepere oorzaak gezien van stress, gevoelens van gebrek aan ontwikkeling en gebrek aan *gratification*, zoals beschreven in zijn boek *Dying for a Paycheck*, en levert uiteindelijk ook hogere kosten op voor de onderneming²⁵. Robert Simons, die schrijft over op immateriële activa gebaseerde *management control*, stelt ook

'People are our greatest assets. Kennis geldt als de belangrijkste factor voor economische groei'

nadrukkelijk dat belangen van de individuele werknemer en die van de onderneming afgewogen moeten worden in de wijze van bedrijfsvoering²⁶. Dit unitarist perspective zou tot dystopieën leiden, zoals beschreven in het boek en de film *The Circle*²⁷. Maar de krachten om vast te houden aan dit unitarist perspective lijken machtiger. Sterker nog, de Amerikaanse kapitaalmarkt streeft er al ruim twintig jaar naar om de Europese en Japanse arbeidsverhoudingen om te buigen naar de Amerikaanse arbeidsverhoudingen, ook op de werkvloer²⁸. Dit gaat niet openlijk, maar via businessmodels, workflow software, artificial intelligence, algoritmen en dergelijke. Het kan een rol van de RvC zijn om de bestuurder te helpen deze onderhuidse oorzaken van te hoge werkdruk, stress en burn-out bloot te leggen.

In West-Europa stamt het onderliggende mensbeeld aan het personeelsbeleid uit de Verlichting, geformuleerd door de filosoof Immanuel Kant: de mens, ook als werknemer, is steeds doel in zichzelf, nimmer is de mens instrument tot enig doel buiten zichzelf²⁹. Het uitgangspunt dat de waardigheid van de mens, ook als werknemer, onaantastbaar is (zoals bijvoorbeeld is vastgelegd in artikel 1 van de Duitse grondwet), hangt daarmee samen. Dit uitgangspunt heeft geleid tot de medezeggenschap zoals we die in Europa kennen. Later, in reactie op de vervreemding in de arbeid als gevolg van onder meer kortcyclische arbeid, leidde het tot de opvatting – bijvoorbeeld in programma's voor humanisering van de arbeid – dat het werk zo georganiseerd moet zijn dat de werknemer van en door het werk kan leren en zich kan ontwikkelen, ook in moreel opzicht. Dit wordt bereikt door het dragen van verantwoordelijkheid, het hebben

van discretionaire ruimte (afhankelijk van de aard van het werk, opleidingsniveau en ervaring) en doordat de werknemer initiatieven kan nemen. De aard en organisatie van het werk zou er dan ook aan bijdragen dat de werknemer goed kan functioneren in het privé- en in het maatschappelijk leven, verenigingsleven, cultureel, et cetera. Dat werknemers initiatieven kunnen nemen, heeft ook een ondernemingsbelang. Het is een van de voorwaarden voor het aanpassingsvermogen en daarmee voor het in control zijn van de onderneming. Dit onderliggende uitgangspunt voor ons personeelsbeleid raakte de afgelopen dertig jaar wat vergeten, maar wordt de laatste tijd, ook in kringen van personeelsfunctionarissen, weer naar voren gehaald.

De intenties voor een goed personeelsbeleid laten zich eenvoudig formuleren, woorden zijn gewillig. Het toezicht op de uitvoering van het personeelsbeleid door de RvC heeft betrekking op een aantal materiële maatregelen in de organisatie. Het gaat dan om zaken als de formulering van doelstellingen voor werknemers of teams: voldoen deze aan de eis van *max-min-constraint*-formulering? Het gaat om toegang tot informatie (dus de afwezigheid van de functie van informatiemanager). Het gaat om het beschikken over rekenmodellen, om kennis van het businessmodel (in causale termen) van de onderneming. Het gaat om tijdige feedback-informatie. Om vrije toegang tot andere kenniswerkers. Om een middelenallocatieproces, afwijkend van dat van Bower, gebaseerd op immateriële activa. Ook kan spelen dat het *profit center* verlegd wordt van bijvoorbeeld de businessunit naar een project of naar de klant, om samenwerking te faciliteren³⁰. Of dat er een informatiesysteem moet zijn waarmee medewerkers hun individuele bijdragen aan meerdere projecten kunnen laten zien³¹. Dit zijn allemaal maatregelen in de materiële organisatie waarvan de implementatie en werking vastgesteld kunnen worden door de functie van *internal audit* en die gerapporteerd kunnen worden aan de RvC.

De RvC zal de rapportage van internal audit meenemen, in het bijzonder in het geval van tekortkomingen in het licht van het eerdergenoemde institutionele conflict.

De genoemde bestuursinstrumenten die moeten worden gehanteerd om het geformuleerde personeelsbeleid te realiseren liggen binnen het domein van de financiële functie, de CFO, niet binnen het domein van de personeelsfunctie. Zelfs de belangrijkste instrumenten voor vormgeving van de cultuur, zoals beschreven door de psycholoog Edgar Schein, liggen in het domein van de financiële functie³².

Onder invloed van de kapitaalmarkt, met daarin de toegenomen rol van het aandeelhouderskapitalisme, zijn de onderliggende waarden in de financiële functie die van het utilitarisme, het consequentialisme, ofwel de tegenhanger van Kants deontologie en daarmee van het humanitaire mensbeeld. Een bestuurder met een goed ontwikkeld moreel kompas voelt deze tegenstelling intuïtief aan. Er zijn er ook die het cognitief-analytisch weten te benoemen. Deze bestuurders zijn te herkennen doordat zij de missie en waarden van de onderneming, dus ook die met betrekking tot het mensbeeld van de werknemer, consequent en consistent coderen in alle processen, procedures en systemen van de organisatie. Dus ook in de instrumenten van de financiële functie, naast die van de personeelsfunctie³³. Het komt ook voor dat bestuurders deze onderliggende spanning niet in bestuursmaatregelen weten te vertalen. Dan is de RvC aan zet om de bestuurder hierin te adviseren. De kunst is dan om het gesprek hierover constructief op gang te brengen. Een signaal dat die onderliggende spanning niet wordt opgelost, kan bijvoorbeeld blijken uit het taalgebruik.

Wanneer de uitdrukking ‘het aansturen van medewerkers’ wordt gebruikt, is er sprake van een, doorgaans onbewuste, impliciete instrumentele opvatting van de werknemer. Immers, in de internationale bestuursdoctrine geldt, teruggaand op de Verlichting, dat leidinggeven

inhoudt: het creëren van omstandigheden, heldere taakstelling, materiaal en materieel, een werkplek, informatie, werkmethode en opleiding, zodat de werknemer zo zelfstandig mogelijk zijn of haar taak kan realiseren en daarin een eigen oordeelsvermogen kan toepassen en verantwoordelijkheid kan dragen. Hierdoor leert de werknemer door en van het werk en kan zich zo als mens en als professional ontwikkelen. Waar door een dominante financiële functie uit oogpunt van risicomanagement *tight control* wordt ingebouwd in het *job design*, wordt daarmee niet alleen de waardigheid van de medewerker geschonden, maar vernietigt de bestuurder ook het aanpassingsvermogen van de onderneming, waardoor de onderneming *out of control* kan raken³⁴. Bij Netflix bijvoorbeeld geldt in het personeelsbeleid de regel: *context, not control*. Als een manager ontevreden is over de prestaties van een individu of een team, is de regel: ‘*When you are tempted to control your people, ask yourself what context you could set instead*’³⁵. Een ander signaal dat het niet goed zit met het personeelsbeleid in termen van *job design*, is als in de onderneming met eendimensionale SMART-geformuleerde taakstelling wordt gewerkt. Het is bekend dat er geen eendimensionale doelstellingen kunnen worden geformuleerd die geen pervers gedrag uitlokken³⁶. Maar omgekeerd, de werkgever die beweert de medewerker centraal te stellen door te werken met bijvoorbeeld zelfcoördinerende teams, door samenwerking over afdelingsgrenzen heen te stimuleren en innovatie door vrije interactie tussen medewerkers, zonder daarvoor aanpassingen door te voeren in de systemen van manage-

‘De belangen van de individuele werknemer en die van de onderneming moeten worden afgewogen in de wijze van bedrijfsvoering’

ment control, managementinformatie, accounting, informatievoorziening en HR, zal daarop gecorrigeerd moeten worden door de RvC. Het shareholder capital stelt veelal eisen aan die systemen die conflicteren met die geïmpliceerd door het human capital. De bestuurder die dit conflict ‘oplost’ door te stellen dat ‘de mensen dat zelf wel kunnen oplossen’, is onethisch en is daarmee zelf de oorzaak van stress en burn-out bij werknemers. Een voorwaarde voor een goed personeelsbeleid is dan ook dat met de moderne vorm van management control wordt gewerkt die uitgaat van het primaat van immateriële activa (human capital, information capital, organization capital) en secundair van materiële activa in het proces van waardecreatie, en ook uitgaat van de information-based organisatie als opvolger van de command-and-control organisatie³⁷. Dat vormt dan een onderwerp van toezicht door de RvC. «

Volgende keer

In het tweede deel worden de parameters behandeld waaraan goed personeelsbeleid is te herkennen, de valkuilen daarin en vooral ook het proces van toezicht door de RvC op het personeelsbeleid, waaronder de verschijningsplicht van de RvC.

Literatuur

Het literatuuroverzicht dat bij dit artikel hoort, is helaas te lang om het hierbij te kunnen plaatsen. U kunt het overzicht online inzien op www.goedbestuurentoezicht.nl.

Noten

1. Pentland, 2013.
2. Strikwerda, 2018.
3. Jensen, 1993.
4. Becker, 1992; Becker, 2002.
5. Aghion, Howitt, Brant-Collett & García-Peñalosa, 1998, p. 327.
6. Rajan & Zingales, 2000; Zingales, 2000; Jensen, 1998.
7. Arrow, 1974.
8. Jensen, 1998, p. 5.
9. Davis, 1984; Deal & Kennedy, 1982.
10. Drucker, 1988.
11. Trouw, 2 juni 2022.
12. Roberts & Van Den Steen, 2000.
13. Konzelman, Wilkinson & Conway, 2007.
14. Bower, 1986.
15. Porter & Wayland, 1992.
16. van Ark, Hao & Hulten, 2009.
17. Bower & Gilbert, 2005.
18. Kaplan & Norton, 2004; Kaplan & Norton, 2008.
19. Beck & Wade, 2006.
20. Jensen & Meckling, 1998; McGregor, 1960.
21. Deal & Kennedy, 1982; McGrindle, 2002; Bogdanowicz & Bailey, 2002; Gebhardt & Feijten, 2022.
22. Rajan & Zingales, 2003.
23. Durand, 2004.
24. Bolton & Dewatripont, 2005, p. 67.
25. Pfeffer, 2018.
26. Simons, 2005.
27. Eggers, 2013.
28. Roberts & van den Steen, 2000.
29. Author, 2016.
30. Galbraith, 2005.
31. Bower, 2003.
32. Schein, 1999.
33. Dit coderen van de missie en de waardenhiërarchie in de systemen van de organisatie geldt als norm voor het goed besturen. Het gaat via Rosebeth Moss Kanter terug op de Duitse filosoof Jürgen Habermas die er op wees dat willen systemen niet de leefwereld overheersen, systemen, via die codificatie, verankerd moeten zijn in de leefwereld, de missie, waar het uiteindelijk om gaat. (Habermas, 1981; Kanter, 2008.)
34. Simons, 2005.
35. Netflix, 2013. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat bij Netflix in die context de nadruk ligt op het begrijpen van de strategie, de doelstellingen en het businessmodel van Netflix. Die aspecten zijn van belang voor horizontale, zelfcoördinatie, het kunnen nemen van initiatief en het realiseren van een *high reliability organization*, maar context omvat meer dan dat. Zie daarover Beer & Nohria, 2000.
36. Simons, 2000, p. 74.
37. Kaplan & Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2001; Kaplan & Norton, 2004; Kaplan & Norton, 2008; Simons, 2000.