

Rentmeesterschap nieuwe stijl

Continuïteit, cultuur en liefde

Als (toekomstig) eigenaar van een familiebedrijf heb je de verantwoordelijkheid om goed te zorgen voor je werknemers, op een dusdanige wijze dat je bijdraagt aan een mooiere en eerlijkere wereld. Een wereld waar winst geen doel op zich is, maar een gevolg. Deze liefdevolle manier van ondernemen past uitstekend bij familiebedrijven, met hun gerichtheid op de lange termijn en op maatschappelijke verbondenheid.

TEKST Stefan Tax en Henri Slob

Het stakeholdersmodel is een van de manieren om liefdevoller te ondernemen. Bij dit model is de aandeelhouder niet langer de primaire belanghebbende die gediend moet worden, maar wegen bij besluitvorming alle belangen mee. In het licht van de crises van de huidige tijd, zoals sociale ongelijkheid en verlies aan biodiversiteit, klinkt steeds vaker de roep om meer vanuit het stakeholdersmodel te leiden en organiseren.

Het rentmeesterschapmodel (stewardship theory of management) gaat nog een stap verder. De centrale aanname in dit model is dat leidinggevenden (stewards) primair gericht zijn op zelfverwerkelijking en dat zij dit realiseren door het gemeenschappelijke belang te dienen. Hoewel deze visie de nodige kritiek heeft gekregen vanwege een te positieve fundamentele aanname, is inmiddels wel uit onderzoek gebleken dat circa 70% van de mensen conditioneel coöperatieve individuen zijn. Onder de juiste voorwaarden is die groep bereid om zich voor het gemeenschappelijke belang in te zetten. Onder die voorwaarden vallen

bijvoorbeeld medewerking van anderen, een rechtvaardig systeem waarin ongewenst gedrag gedetecteerd en bestraft wordt en een rechtvaardige verdeling van de gemeenschappelijke opbrengsten. De aanwezigheid van genoemde voorwaarden, of de mogelijkheid tot creatie ervan, ligt al besloten in het DNA van familiebedrijven. Wanneer je het bedrijf in bruikleen hebt van de volgende generatie zit je van nature anders in de wedstrijd dan een bestuurder van een beursgenoteerd bedrijf die afgerekend wordt op het komende kwartaal.

Nieuwe stijl

Deze genuanceerde versie van het rentmeesterschapmodel, zou je rentmeesterschap nieuwe stijl kunnen noemen. Een praktische vertaling ervan is steward ownership, waarbij de zeggenschap over de ondernemingskoers niet langer (primair) bij de investeerders ligt, maar bij een stichting of coöperatie, met velerlei soorten stewards die de organisatie een warm hart toedragen. Het aspect 'nieuwe stijl' zit in de onderkenning dat de mens over het algemeen in staat is om het gemeenschappelijk belang te dienen, hoewel sommige mensen uit eigenbelang handelen. In het klassieke (christelijke) denken wordt liefde (caritas) gezien als fundament voor de gerichtheid op de gemeenschap. Door in liefde met elkaar op te trekken in een gemeenschap met voldoende diversiteit van denken kan eenieder scherp blijven en kunnen de beperkingen van de één zich uitbalanceren met de krachten van de ander. Hiervoor is liefdevol leiderschap dat zich richt op de gemeenschap noodzakelijk. Een liefdevolle leiding voedt de eigen gemeenschap met waarden, in aanvulling op de klassiek-bedrijfseconomische doel-middelen

Programma Erasmus Universiteit

Tijdens het zesdaagse programma 'Liefde in Bedrijf' aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (met open inschrijving) worden de deelnemers door sprekers uit de wetenschap en de praktijk meegenomen in de verschillende facetten en uitdagingen van het thema liefde in toepassing op bedrijfseconomische en governance vraagstukken. Scan de QR-code voor meer informatie.



redenering. Deze leiding bouwt aan een cultuur waarin duidelijk is waarom er gewerkt wordt (zingeving/betekenis), niet enkel waarvoor (winstdoelstelling). Winst is nog steeds belangrijk voor de organisatie, maar er wordt gestreefd naar een bevredigende winst in plaats van naar winstmaximalisatie.

Onderzoek

Het case-onderzoek 'Liefde in organisaties' van de Erasmus Universiteit Rotterdam toont dat er in de praktijk organisaties zijn die streven naar bevredigende winst en die opereren met het oog op interne én externe belanghebbenden, de gemeenschap dus. Daarnaast verzekeren deze organisaties zich wel van financiële ruimte om te innoveren, om een gestage groei te realiseren en om buffers aan te leggen om zo de continuïteit te waarborgen. Sommige organisaties stellen hiervoor een percentage vast. Zo stelde de Volksbank zich ten doel om een maximale winstmarge van 8% te realiseren. Andere organisaties denken eerder aan een bandbreedte, zoals FBNed-lid Van Dorp Installaties, dat 6-7% winst wil realiseren. Bevredigende winst wordt mede geformuleerd op basis van waarden en het besef onderdeel te zijn van een gemeenschap. Daarnaast kan onafhankelijkheid van banken een doelstelling zijn zoals bij FBNed-lid Caesar Groep.

DNA familiebedrijven

De gerichtheid op de gemeenschap en de zorg voor de medewerker is van oudsher een krachtig



Boek over Augustijns leiderschap

Dit artikel geeft in grote lijnen de theorie weer die beschreven wordt in het boek 'Augustijns leiderschap: liefde als samenbindende kracht in de organisatiepraktijk' door Harry Commandeur, Joyce Rupert, Henri Slob, Paul van Geest en Lans Bovenberg (verwachte verschijningsdatum eind 2023/begin 2024). Deze onderzoekers zijn verbonden aan het Erasmus Economics & Theology Institute, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam. De theorie in dit boek wordt onderbouwd en verrijkt met de beschrijving van 22 casestudies bij diverse organisaties, onder meer van FBNed-leden Rijk Zwaan en Caesar Groep. Bij de organisaties is telkens de CEO/eindverantwoordelijke geïnterviewd en vier of vijf leidinggevenden van verschillende managementniveaus en afdelingen, om zo een rijk beeld te krijgen van de organisatie, de cultuur en het leiderschap.

en onderscheidend element van familiebedrijven. De gemeenschap waar men zich op richt bestaat vanzelfsprekend uit de organisatie, maar is vaak breder. Ook de vestigingsplaats(en) of minderbedeelde groepen in eigen land en daarbuiten kunnen vaak op de steun van familiefondsen rekenen. De organisatie en de eigenaarsfamilie weten zich onderdeel van de samenleving. Zij zien in dat zorgen voor hen die niet direct onder de verantwoordelijkheid van de organisatie vallen moreel te verkiezen is boven het bouwen aan de alleenheerschappij van de aandeelhouder. Deze invulling van organiseren en leiden wordt in de eigenaarsfamilie aan de keukentafel onderwezen. Op die manier raakt de focus op maatschappelijke impact verweven met het organisatie- en eigenaars-DNA. Continuïteit van familiebedrijven kan dan ook gezien worden als cruciaal onderdeel van het sociale weefsel in ons land.

Henri Slob is promovendus 'Liefde in organisaties' aan de Erasmus School of Philosophy en secretaris Erasmus Institute for Business Economics.

Wil je in gesprek over het thema en ontdekken hoe je hiermee aan de slag kunt? Dan kun je contact opnemen met Stefan Tax, belangenbehartiger bij FBNed.