



Morele dilemma's in de bestuurskamer

Over biases, oordeelsvorming en stakeholder-denken



Boeiende moresprudentie

Door: Redactie DDB

21-08-2023

Governance

Hoogleraar Corporate Governance Mijntje Lückerath – Rovers schreef een interessant boek over morele dilemma's in de boardroom. Het handboek van deze financieel econoom, tevens arbeids- en organisatiepsycholoog, past in een tendens waarbij er steeds meer aandacht is voor gedragsmatige en ethische aspecten in de blackbox die bestuurskamer heet. Voer voor toezichthouders en bestuurders in de filantropie. De inzichten zijn aangevuld met onderzoek onder 185 mannelijke en vrouwelijke commissarissen, uitgevoerd in de zomer van 2022.

Op welke planeet leven deze mensen? Hebben ze geen enkele maatschappelijke antenne? Zijn ze losgezongen van de realiteit? Bij kritiek op besluiten van bestuurders en commissarissen wordt vaak het verwijt 'beperkt zicht' aangevoerd. Leden van de boardroom gebruiken ook zelf vaak dit argument als excuus als ze ter verantwoording worden geroepen wegens besluitvorming op grond van een verkeerde inschatting.

Lückerath illustreert dit aan de hand van een misstap van Jeroen van der Veer, voormalig president-commissaris bij ING. Van der Veer zei naar aanleiding van de maatschappelijke ophef over een beloningsvoorstel voor de toenmalige CEO: 'We hebben onvoldoende ingeschat welk signaal er van de variabele beloning uitging naar de samenleving.' Dat laatste ontlokte politicus Jesse Klaver (GroenLinks) de vraag: 'In wat voor universum leeft de top van ING?'

Denkfouten

Bestuurders en commissarissen hebben soms een te beperkte kijk op een bepaald vraagstuk. Volgens Lückerath wordt dit onder meer veroorzaakt door hun eigen persoonlijke kenmerken, hun biases en de verschillende perspectieven waarmee ze kijken naar een moreel dilemma. Biases definieert ze als vooroordelen, vooringenomenheid of denkfouten die we meennemen in onze gedachtevorming en waarvan we ons niet altijd bewust zijn.

De auteur introduceert vervolgens de *Upper echelon theory* van Donald C. Hambrick en Phyllis A. Mason. Beiden beschrijven de invloed van ervaring, opleiding, persoonlijkheid, waarden en ervaringen van topmanagers op hun denkpatronen, besluitvormingsprocessen en de uiteindelijke strategische keuze. Deze kenmerken zijn vooral belangrijk in complexe, onzekere en risicovolle situaties waarbij de strategische opties onduidelijk zijn.

Gevaarlijke mechanismen

Zelfs in situaties waarin topmanagers met eenzelfde meer objectieve omgeving worden geconfronteerd, zullen zij toch verschillende keuzes maken. Met andere woorden: bij een gelijke omgeving leeft ieder in zijn eigen wereld. Hoe complexer en onzekerder de situatie, hoe meer dit een rol speelt. Dit soort mechanismen en hun gevolgen zijn misschien wel het grootste gevaar in de boardroom, juist bij morele oordeelsvorming.

Het eigenlijke boek is opgebouwd uit vier delen: morele identiteit, morele oordeelsvorming en *stakeholderism*; morele oordeelsvorming en corporate governance; handvatten bij morele oordeelsvorming (de socratische wijze van vragenstellen, een beredeneerd stappenplan) en 'moresprudentie'. Dit laatste deel bevat interessante casussen zoals Yahoo en de CEO die loog over zijn CV, Heineken en het vertrek uit Rusland alsook Ajax en het grensoverschrijdend gedrag van een bestuurder.

Behavioral governance

Morele dilemma's in de boardroom past in een tendens waarbij er meer aandacht is voor gedragsmatige aspecten en ethische kwesties in de bestuurskamer. Denk aan *Onder commissarissen. Hoe het ongezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt* (Marilieke Engbers 2021) of aan het dit najaar te verschijnen *Het spel in de boardroom. Behavioral governance voor commissarissen* van Jan Stolker, directeur van het Erasmus Governance Institute.

Mijntje Lückardt-Rovers, Morele dilemma's in de boardroom (Mediawerf 2023).