



... Moeilijke keuzes ...

Morele dilemma's in de boardroom

Slim stappenplan voor bestuurders en toezichthouders

Door: Bert Koopman

19-10-2023

Vermogensfondsen

In de bestuurskamer kan van alles misgaan: liegen over een cv, schuldig zijn aan grensoverschrijdend gedrag, ophef veroorzaken over een bestuurdersbeloning. Hoogleraar corporate governance Mijntje Lückeradt - Rovers schrijft erover in een nieuw handboek voor bestuurders en toezichthouders. Ze biedt boardroomleden een stappenplan en komt met 'moresprudentie'.

De casussen in het boek maken duidelijk dat het voor de buitenstaander lastig is om te oordelen over wat zich afspeelt in de *blackbox* die de boardroom is. Het besluitvormingsproces speelt zich immers af achter gesloten deuren, net als in de Trêveszaal in politiek Den Haag. Lückeradt: ‘Dit kan ertoe leiden dat beslissingen die niet begrepen worden door de buitenwereld, als immoreel worden bestempeld of negatieve gevolgen hebben voor belanghebbenden.’

De boardroom is de ‘cockpit’ waarin bestuurders en toezichthouders regelmatig moeilijke keuzes moeten maken. Bij morele dilemma’s kunnen normen en belangen conflicteren. Het bekende morele kompas geeft maar één te volgen richting aan. Volgens Lückeradt een veel te simpele voorstelling van zaken. Haar boek beschrijft ze inzichten uit en psychologie en corporate governance ‘over morele oordeelsvorming en de relatie met stakeholder-denken’.

Regels en plichten

Eerst de theorie. Lückeradt onderscheidt twee soorten morele oordeelsvorming: de ene is gericht op onmiddellijk nut (‘utilitaristisch’) de andere op de beroepsethiek (‘deontologisch’). Het eerste type, geïnspireerd op de Schotse filosoof David Hume, stelt het grootst mogelijk welzijn, geluk of nut centraal; het tweede, geïnspireerd op de Engelse filosoof en econoom John Stuart Mill, focust op universele regels en plichten die moeten worden gevolgd.

Nu de praktijk. Tegemoetkomend aan omgang met morele normen, de dilemma’s op het vak van corporate governance en de vele *biases* die zich voordoen in de bestuurskamer, introduceert Lückeradt een vijf stappenplan. Dit plan is deels gebaseerd op dat van het Australische Institute for Company Directors (AICD). Deze handreiking vraagt van bestuurders en toezichthouders de nodige perspectivische lenigheid.

1. Definiëren van het dilemma (*define*):

In de *frame*-fase wordt de precieze aard van het dilemma gedefinieerd. De feiten worden verzameld, de veronderstellingen getoetst en de relevante stakeholders in kaart gebracht. Ook vindt een koppeling plaats met de kernwaarden en een toetsing aan wet- en regelgeving.

1. Verkennen van alle opties (*shape*):

In de *shape*-fase worden verschillende opties verkend. Hierbij moet alles op tafel kunnen komen, in beginsel is niets taboe. Daarom is dit volgens de AICD (en Lückeradt) zowel het meest creatieve als het moeilijkste deel van het proces.

1. Evalueren van de beste opties (*evaluate*):

In de *evaluate*-fase worden twee of drie van de meest voor de hand liggende opties vergeleken. Anders dan bij de AICD wordt in het boek van Lückeradt een ‘morele overwegingsmatrix’ geïntroduceerd.

1. Aanscherpen van de keuze (*refine*):

In de *refine*-fase worden de zwakke punten van in het voorgestelde besluit opgespoord en geëlimineerd. Hierbij kan het – naast andere benaderingswijzen – effectief zijn om de advocaat van de duivel te spelen door de belangrijkste zwakke punten te benadrukken.

1. Uitvoeren én communiceren van de keuze (*act*):

In de *act*-fase moet gehandeld worden naar een besluit. Bestuurders en toezichthouders dienen hun beslissing te motiveren en te communiceren, ook bij maatschappelijke weerstand. Deze opgave vergt reflecteren op het achterliggende proces, het besluit en de reacties erop.

Intuïtieve oordeelsvorming

We kennen Lückeradts van haar Female Board Index. Daarin maakt ze de percentage vrouwelijke bestuurders (15% in 2023) en commissarissen (39% in 2023) bij 88 Nederlandse beursgenoteerde bedrijven inzichtelijk. Uit diverse hypothesen blijkt dat vrouwen bij oordeelsvorming sneller de morele kant kiezen dan mannen. ‘Vrouwen neigen eerder naar intuïtieve oordeelsvorming terwijl mannen neigen naar de rationele afweging en focussen op de gevolgen’

Morele dilemma's in de boardroom geeft een goed inzicht in de gang van zaken in bestuurskamers. In dit segment van de vakliteratuur passen ook boeken als *Onder commissarissen* van Marilieke Engbers (2021) en *Het spel in de boardroom. Behavioral governance voor commissarissen* van Jan Stolker – aangekondigd voor december 2023. Resumerend: *Morele dilemma's in de boardroom* is voer voor bestuurders van en toezichthouders op fondsen.

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