

# ‘Leg uit voor welke dilemma’s je staat’

Bankierssalarissen, de dickpics van Ajax-directeur Marc Overmars, Heinekens trammelant in Rusland: meer dan ooit liggen bedrijfsbonzen onder het vergrootglas. Een boek over dilemma’s in de bestuurskamer moet het moreel kompas herijken.

‘Dit soort situaties haal je niet uit boeken’, verzuchtte Ajax-baas Edwin van der Sar vorig jaar na het ontslag van Marc Overmars. De directeur voetbalzaken moest het veld ruimen, omdat hij ‘stalkingachtig gedrag’ had vertoond naar vrouwelijke Ajax-medewerkers, bijvoorbeeld door foto’s van zijn geslachtsdeel te sturen. ‘Waar doe je goed aan en welke stappen moet je daarvoor ondernemen?’, vroeg Van der Sar zich af in *Het Parool*.

Het boek waar Van der Sar naar hunkerde is er nu: het woensdag verschenen *Morele dilemma’s in de boardroom* van Mijntje Lückerath-Rovers (54). In haar boek pleit de hoogleraar corporate governance van de Universiteit Tilburg voor ‘moresprudentie’: het delen van de lessen uit de morele dilemma’s waarmee bestuurders van bedrijven worstelen, naar analogie met jurisprudentie.

Geen overbodige luxe in een tijd waarin bedrijven door druk van politici, media en consumenten niet alleen zuchten onder de tucht van de markt, maar ook onder die van de moraal. Zie voormalig ING-ceo Ralph Hamers en de rel over zijn beoogde 50 procent loonsverhoging, of de perikelen rond Heinekens vertrek uit Rusland, of de verdenkingen van ‘graai-flatie’ tegen Albert Heijn.

## Wat kunnen bestuurders leren van uw boek?

‘Dat ethische normen minder vanzelfsprekend zijn dan bestuurders en commissarissen denken en dat het goed is daarover te spreken. Onze morele keuzes zijn dikwijls erg intuïtief. Bestuurders denken dat hun ideeën over wat wel of niet gepast is voor zich spreken en dat je het daar dus verder niet over hoeft te hebben. Terwijl een collega misschien een heel andere afweging zou maken. Dat heeft mij zelf ook wel verbaasd, hoe anders mensen kunnen denken over dilemma’s.’



Ralph Hamers in zijn tijd als ING-bestuurder. Op zijn loonsverhoging van 50 procent van destijds kwam veel kritiek.

Foto Guus Dubbelman / de Volkskrant

Lückerath-Rovers noemt het voorbeeld van Yahoo-ceo Scott Thompson, die in 2012 op de keien belandde nadat hij gelogen bleek te hebben in zijn cv. Thompson beweerde dat hij eind jaren zeventig computerwetenschappen had gestudeerd. In werkelijkheid bestond er destijds aan zijn universiteit geen opleiding computerwetenschappen.

‘Als je commissarissen vraagt of Yahoo er goed aan deed om zijn ceo te ontslaan, zijn er best veel mensen die vinden dat hij, na excuses, had kunnen aanblijven. ‘Moet bij elke fout meteen iemands hoofd eraf?’, redeneren zij. Het probleem was alleen dat Thompson leugen op leugen stapelde. En dat je door hem te laten zitten een signaal afgeeft aan medewerkers: liegen mag bij dit bedrijf.’



“**Onze morele keuzes zijn dikwijls erg intuïtief**

**Mijntje Lückerath-Rovers**  
hoogleraar corporate governance

## In het hof van de publieke opinie werpen media zich vaak op als aanklagers. Wat vindt u van hun rol?

‘Ik zou alle partijen willen aansporen om een betere dialoog te voeren. Dan heb ik het bijvoorbeeld over het bedrijfsleven, waar de bestuurskamer dikwijls een black box blijft. Leg uit voor welke dilemma’s je staat, dan kweek je veel meer begrip bij het publiek.’

‘Maar dan heb ik het ook over politiek en media, die de neiging hebben om complexe beslissingen van bestuurders meteen af te schieten met een oneliner als ‘op welke planeet leven deze mensen?’ Of klakkeloos aannemen dat bestuurders louter handelen uit eigenbelang, bijvoorbeeld om hun baantje te redden.’

## Voor welk bekritiseerd bedrijf voelt u het meeste mededogen?

‘Ik kan begrip opbrengen voor Heinekens afwegingen om niet meteen uit Rusland te vertrekken zolang er geen nieuwe koper voor de Russische activiteiten was gevonden. Zij voelden zich immers verantwoordelijk voor hun 1.700 Russische medewerkers.’

‘Wat Heineken niet goed heeft gedaan is dat ze toch min of meer geprofiteerd hebben door in het gat te springen dat Coca Cola en Pepsi lieten vallen door uit Rusland te vertrekken.’

‘Heineken bracht daarna nieuwe drankjes op de markt. Volgens Heineken was dat nodig om een nieuwe koper te vinden en om te voorkomen dat de Russische tak failliet zou gaan. Bovendien zei Heineken zelf principieel geen cent meer te ontvangen uit Rusland. Ik voel mee met Heineken, al hadden ze handiger over hun afwegingen kunnen communiceren.’

## Wat vond u van de salarisrel rond ING-baas Ralph Hamers?

‘Hamers had volgens ING’s beloningsbeleid al jaren eerder een forse loonsverhoging moeten krijgen. Alleen besloot de rvc daar telkens vanaf te zien. Daar communiceerde ING echter niet over of er werd in elk geval niet over geschreven in de media.’

‘Voor het publiek kwam het dus uit de lucht vallen toen ING Hamers 50 procent loonsverhoging gaf. Als ING eerder wel had verteld over de beloften aan Hamers en over de redenen om die beloften steeds te breken, was er misschien meer begrip geweest op het moment dat ING wél tot een loonsverhoging besloot.’

‘Ik hoop nu dat bestuurders door mijn boek iets steviger in hun schoenen staan bij zulke morele dilemma’s. En dat ze zich beter bewust zijn van hoe de buitenwereld naar hun beslissingen kijkt, iets waar ze zich toch nog vaak door laten verrassen.’

Jonathan Witteman