



FOTOGRAF: ROBIN VAN LONKHUIJSEN BRON: ANP



FOTOGRAF: LAURENS VAN PUTTEN

aangeven: ‘Bestuurder heeft recht op een verhoging, maar we doen het dit jaar niet’. Ik kan me voorstellen dat er dan na een aantal jaar meer begrip is als er in één klap stevig verhoogd wordt.”

8 Het ligt dus vaak aan de externe communicatie?

“Ik denk dat heldere communicatie een resultante is van een goede morele afweging. Bij vrijwel elke casus die ik beschrijf, spelen meerdere aspecten een rol. Ik laat zien dat je van veel morele dilemma’s een matrix kunt maken met plussen en minnen die een bepaald voorstel ondersteunen of juist aanvechten: ‘Blijven we in Rusland of niet?’ Die plussen en minnen kun je niet zomaar optellen of aftrekken, want het ene aspect weegt veel zwaarder dan het andere. Maar het helpt je structureren wat de argumenten zijn. En als je dat gedaan hebt, kan dat je ook helpen om beter te communiceren. Bij de ophef over Heineken in Rusland bijvoorbeeld, ben ik ervan overtuigd dat hun communicatie niet op orde was. Als zij beter hadden uitgelegd hoe lastig het was en wat hun overwegingen waren, was er denk ik iets meer begrip geweest. Snel na de inval in Oekraïne, in maart 2022, meldde Heineken in een persbericht dat het Rusland helemaal zou gaan verlaten, maar na verloop van tijd bleek dat toch heel lastig. Voor meer bedrijven overigens. In februari 2023 kreeg Heineken een enorme stroom aan kritiek over zich heen toen bleek dat de brouwer daar nog volop actief was. Ik denk dat die kritiek extra stevig was vanwege die *moral high ground* van waaruit ze aan het begin communiceerden. Je kunt je in dat geval beter bescheiden opstellen en aangegeven dat dit een heel moeilijke casus is.”

9 Heeft Heineken dan te snel gezegd: we gaan weg uit Rusland?

“Ja. Maar ik denk ook dat ze op dat moment oprecht het idee hadden dat het makkelijker zou zijn. Op zich is dat geen verkeerd signaal. Alleen: toen ze merkten dat het toch een stuk complexer was dan ze aanvankelijk dachten, hebben ze dat niet gemeld. Ze moeten gedacht hebben: nou laat maar, we leggen het wel uit als de operatie is afgerond. Terwijl proactief melden achteraf gezien beter was geweest.”

Ik kan me daarbij wél voorstellen dat het moeilijk is om proactief de pers te zoeken en te zeggen: ‘Goh, we hebben dat twee maanden geleden hard geroepen en we vinden het nog steeds, maar het is echt wel heel erg moeilijk.’ Maar dan ligt daar ook wel een rol voor de politiek en voor de media om er dan niet opportunistisch gebruik van te maken, want het onderwerp werd erg gretig opgepakt om er schande van te spreken. Daaruit valt voor media en politiek ook nog wel een les te trekken.”

10 Wat raadt u commissarissen en bestuurders aan in dergelijke lastige zaken?

“Als er sprake is van een moreel dilemma – voor zover je dit op dat moment zelf kunt herkennen uiteraard – neem dan als bestuurder of commissaris vooral wat meer afstand. Je kent de bestuurders en het product waar het om gaat natuurlijk van dichtbij, maar neem ook eens de perspectieven van buiten in ogenschouw. Bedenk eerst: wie wordt hierdoor geraakt? En wat vinden zij ervan? En vooral: hebben we alle punten uit deze zaak echt meegenomen? Pas als je dat goed op een rijtje hebt, kun je al of niet met je vuist op tafel slaan.”