

# Koopman of dominee?

## MORELE DILEMMA'S IN DE BOARDROOM

Van Ajax tot Heineken: vrijwel elke NV krijgt vroeg of laat te maken met ophef over bestuurders die over de schreef gaan of met een bedrijfskoers die in lijkt te gaan tegen het maatschappelijk belang. Hoogleraar Corporate Governance Mijntje Lückerath schreef er een boek over. **Tien vragen over conflicterende morele normen en tegengestelde belangen.**

**E**en directeur die liegt op zijn cv, een ceo met een forse bonus, een samenwerkingspartner die in opspraak raakt, of wetgeving die creatief omzeild wordt: vrijwel elke beursgenoteerde onderneming krijgt vroeg of laat te maken met schandalen, heisa of ophef. Hoe daarop te reageren als bestuur en commissarissen? En liever nog: hoe is het te voorkomen?

Mijntje Lückerath is hoogleraar Corporate Governance aan de Tilburgse business school TIAS en voorzitter van de raad van commissarissen (rvc) bij advocatenkantoor Pels Rijcken. Daarnaast is ze commissaris bij NRC Media, Erasmus MC en Diergaarde Blijdorp. Deze zomer verscheen van haar hand: *Morele Dilemma's in de Boardroom*, een boek over de morele afwegingen die bestuurders en commissarissen maken (of nalaten te maken). Lückerath begint haar boek met een citaat uit 2008 van Huub

Willems, voormalig rechter en voorzitter van de Ondernemingskamer: *"Iedere nette vent in deze samenleving die bestuurder of commissaris is, weet precies wat wel of niet fatsoenlijk is. Daar heb je geen dik boek voor nodig."* Juist om aan te geven dat een dergelijk idee over een moreel kompas inmiddels bijstelling behoeft.

**1** Die uitspraak van Willems, waarom hebt u die eigenlijk zo prominent vooraan gezet? "Wat Willems beschrijft, is een moreel kompas: alsof er maar één richting de juiste is. Maar in mijn ogen is dat te simpel. Het gaat niet om die ene juiste richting, maar het gaat vaak juist om twee of meer morele overtuigingen die met elkaar in conflict komen. Moet je een bestuurder waarvan het vermoeden bestaat dat die een misstap heeft begaan, meteen op non-actief stellen en dit dus ook naar buiten brengen? Aan de ene kant wil je eerlijk zijn



**'ER IS IN DE NEDERLANDSE BOARDROOMS IN GROTE MATE SPRAKE VAN-GROEPSDENKEN EN TUNNELVISIE'**

naar de belanghebbenden, maar je wilt wellicht ook de reputatie van je medebestuurder beschermen – in ieder geval zolang de misstap nog niet bevestigd is. En dat is waarom ik het liever heb over een morele weegschaal in plaats van een kompas. Het gaat vaak om dilemma's, om zaken die met elkaar in conflict zijn. Van beide morele richtingen – eerlijkheid versus beschermen – voel je in je onderbuik dat ze moreel juist zijn. Dus je zult een afweging moeten maken. En precies daaraan gaat dat morele kompas van Willems te makkelijk voorbij."