

Conflicterende morele normen

Een morele weegschaal is effectiever dan een moreel kompas

In de boardroom wordt van bestuurders en commissarissen verwacht dat zij vasthouden aan morele normen en waarden, en tegelijkertijd de belangen van zoveel mogelijk stakeholders maximaliseren danwel optimaliseren. Dat betekent dat zij bij tegenstrijdige belangen en conflicterende morele normen een weging moeten maken: wat weegt het zwaarst en krijgt dus prioriteit?

In haar boek *Morele Dilemma's in de Boardroom* (2023) introduceert **Mijntje Lückerath-Rovers** hiervoor een morele overwegingenmatrix. Hiermee kunnen afwegingen gestructureerd in kaart worden gebracht. De matrix kan ook helpen om deze afwegingen te communiceren naar de buitenwereld. In dit artikel biedt zij hiervan een verkorte weergave.



Mijntje Lückérath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University/TIAS School for Business and Society, en commissaris bij onder andere NRC Media, Erasmus MC en Pels Rijcken.

Morele oordeelsvorming, en de vraag wat goed of fout is, is mede afhankelijk van welke ethische benadering men aanhangt. Een beslissing die 'goed' is volgens de ene stroming, kan 'fout' zijn volgens een andere stroming. De beginsel-ethische stroming, deontologisch, richt zich op het respecteren van bepaalde morele principes, zoals rechtvaardigheid, gelijkheid en eerlijkheid, ongeacht de mogelijke gevolgen van de handelingen. De gevolgen-ethische stroming, utilitaristisch, richt zich vooral op de gevolgen van een morele handeling. Daarbij wordt gestreefd naar het grootst mogelijke welzijn, geluk of nut voor de meeste mensen.

Morele oordeelsvorming vereist de evaluatie van een moreel dilemma, dat per definitie een keuze inhoudt, anders was het geen dilemma. De mogelijke keuzes leiden tot verschillende uitkomsten en gevolgen. Morele dilemma's zijn een standaardmethode geworden voor

onderzoek naar morele oordeelsvorming; ook in sociaalpsychologisch onderzoek wordt veelal gebruik gemaakt van morele dilemma's (onder andere Conway & Gawronski, 2013). Deelnemers moeten dan bijvoorbeeld een keuze maken tussen meer utilitaristische of deontologische opties, waarbij duidelijk wordt of iemand eerder geneigd is te kiezen voor het grootste nut, danwel wil vasthouden aan zijn of haar morele normen, ongeacht de gevolgen.

Utilitarisme richt zich dus op de gevolgen van een handeling door kosten en baten af te wegen, terwijl deontologie zich richt op de consistentie met morele normen. Vanuit een utilitaristisch perspectief kan het morele oordeel worden bepaald door een eenvoudige regel: levert een actie wel of niet het grootste totale nut op. Terwijl het deontologische perspectief een reeks regels of principes beschrijft die dienen als beperkingen van welke soorten acties moreel toelaatbaar zijn. Utilitaristische overwegingen zijn daarom

rationeler en worden voornamelijk gestuurd door cognitieve processen, terwijl deontologische overwegingen emotioneler zijn en gestuurd worden door affectieve processen. Beide stromingen bieden hulp bij het maken van een afweging bij morele dilemma's in de boardroom, waar ook de context, de specifieke gevolgen en de betrokken morele normen zullen bepalen wat prioriteit moet krijgen in de afwegingen.

Een vijfstappenplan

In *Morele Dilemma's in de Boardroom* wordt meermaals verwezen naar een publicatie van het Australian Institute of Directors (AICD, 2019) *Ethics in the Boardroom: A decision-making guide for directors*. Daarin wordt onder andere beschreven vanuit welke perspectieven (lenzen) bestuurders en commissarissen naar een moreel dilemma kunnen kijken. En waarom het zo lastig blijkt het gesprek over morele dilemma's te voeren in de boardroom. Daarnaast presenteerde het AICD een vijfstappenplan voor besluitvorming bij morele dilemma's. Dit vijfstappenplan wordt in het boek vertaald, toegepast voor de Nederlandse situatie en verder aangevuld, met name met een overwegingenmatrix in de derde stap, waarbij de utilitaristische en deontologische overwegingen worden weergegeven.

'Utilitarisme richt zich op de gevolgen van een handeling door kosten en baten af te wegen, terwijl deontologie zich richt op de consistentie met morele normen'

De vijf stappen die het AICD hanteerde zijn:

1. *Frame*: Definiëren van het dilemma.
2. *Shape*: Verkennen van alle opties.
3. *Evaluate*: Evalueren van de beste opties.
4. *Refine*: Aanscherpen van de keuze.
5. *Act*: Uitvoeren van de keuze.

Deze vijf stappen bepalen niet de uitkomst en geven geen oordeel, maar zorgen voor een gestructureerde aanpak van een moreel dilemma. Het draagt volgens de AICD bij aan verdedigbare besluiten vanuit de boardroom. Zelfs als deze in de ogen van bepaalde belanghebbenden controversieel zijn.

1. Definiëren van het dilemma (*Frame*)

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

2. Verkennen van alle opties (*Shape*)

In de *Shape*-fase worden de verschillende opties verkend. Hierbij mag niets van tafel zijn en daarom is dit zowel het meest creatieve als het moeilijkste deel van het proces. Elke optie, ook de schijnbaar bizarre, moet in overweging worden genomen. Ook moet bekeken worden of het wel een echt dilemma betreft, en niet een mogelijk 'amorele verleiding', bijvoorbeeld de mogelijkheid om voordeel te halen uit het doen van iets dubieus.

Bestuurders en commissarissen kunnen gefrustreerd raken door de schijnbare onmogelijkheid om een moreel dilemma op te lossen, hiervoor is het belangrijk buigpunten te ontdekken of te creëren: de onderliggende aspecten van een dilemma worden dan opnieuw bekeken zodat nieuwe mogelijkheden verkend kunnen worden.

3. Evalueren van de beste opties (Evaluate)

In de *Evaluate*-fase worden twee of drie van de meest voor de hand liggende opties vergeleken. In *Morele Dilemma's in de Boardroom* wordt daarvoor een 'overwegingenmatrix' geïntroduceerd. Het betreft niet alleen de kernwaarden en beginselen waar men aan vast zou willen houden en die dus soms

conflicterend zijn (de deontologische afwegingen), maar ook de morele en formele verantwoordelijkheid van bestuurders en commissarissen om een besluit te nemen waarbij ze de belangen van meerdere stakeholders tegen elkaar moeten afwegen en die dus soms tegenstrijdig zijn (de utilitaristische afwegingen).

Overwegingenmatrix

De overwegingenmatrix maakt niet alleen inzichtelijk welke morele normen de bestuurders en commissarissen in hun besluit van toepassing achten, maar ook wat de gevolgen van hun besluit voor de diverse stakeholders zullen zijn. De context en de gevolgen van een moreel dilemma kunnen ook van invloed zijn op het besluit, niet alleen omdat iemand er (financieel) beter van wordt, maar omdat de gevolgen van het vasthouden aan een morele norm schadelijk kan zijn voor een grote groep stakeholders of als buitenproportioneel wordt ervaren. De overwegingenmatrix komt daarom niet met een wiskundige optelsom waardoor het antwoord op het morele dilemma voor iedereen duidelijk is, maar beschouwt het dilemma op een gestructureerde wijze. De matrix kan daarnaast behulpzaam zijn bij het communiceren over de genomen besluiten.

	Utilitaristisch, gevolgen	Deontologisch, morele normen
Voor +	...	...
Tegen -	...	...

In de overwegingenmatrix staan de argumenten voor en tegen een bepaalde keuze of een voorgenomen besluit bij een moreel dilemma,

zowel voor de gevolgen van dit besluit als getoetst aan de zes morele normen (Eerlijkheid, Integriteit, Loyaliteit, Verantwoordelijkheid, Rechtvaardigheid, Burgerschap) van de ethicus M. Schwartz. Bedenk hierbij dat ook de utilitaristische overwegingen vaak morele afwegingen zijn, bijvoorbeeld het nemen van verantwoordelijkheid om voor (een deel van-) de stakeholders een bepaald 'nut' te maximaliseren, het rechtvaardig behandelen van alle stakeholders en door goed burgerschap het welzijn van zoveel mogelijk mensen niet te schaden. Soms zijn deze gevolgen indirect: het mogelijke besluit om een ceo te ontslaan vanwege moreel onacceptabel gedrag kan grote gevolgen hebben voor de strategische slagkracht van de onderneming, waardoor de continuïteit van de onderneming op het spel staat en daarmee de belangen van aandeelhouders, werknemers, klanten en misschien wel een groter deel van de maatschappij. Aan de andere kant heeft ook de reputatieschade die het bedrijf oploopt door de acties van de ceo gevolgen voor de cultuur, klantenwaarde-ring en ook de continuïteit van de onderneming.

Een voorbeeld

Dit voorbeeld is een verkorte versie van de casus over het betalen van losgeld na een cyberhack door Maastricht University in 2019, waarin meer overwegingen een rol speelden dan hier weergegeven. Het crisismanagement-team van Maastricht University stond onder

leiding van vicevoorzitter Nick Bos. De hackers eisten 200.000 euro aan bitcoins. De beslissing om wel of niet losgeld te betalen was ‘een zware morele afweging voor het bestuur van de universiteit’ en een ‘duivels dilemma’ zoals door het universiteitsblad *Observant* wordt opgetekend (Wammes & Janssen, 2020). Vicevoorzitter Bos verklaarde later dat de belangrijkste vragen van het crisisteam waren: ‘Gaan we de cybercriminelen betalen? Wat betekent het als we het niet doen?’ Niet betalen zou betekenen dat de universiteit drie tot vier maanden uit de roulatie zou zijn, met een geschatte schade van 20 tot 25 miljoen per maand. Duizenden studenten zouden studievertraging oplopen en onderzoekers vertraging in hun onderzoek, met alle gevolgen van dien (Janssen, 2020). In deze verkorte versie ligt de vraag voor of het moreel

gepast is om losgeld te betalen na een ransomware aanval. Deze matrix is geen wiskundige exercitie en de weging van de argumenten zal voor iedereen anders zijn. Een commissaris met een onderzoeksachtergrond zal misschien een andere afweging maken (die herkent het drama van het kwijtraken van onderzoeksdata) dan een commissaris met een achtergrond bij de overheid (herkent zich meer in het principiële overheidsstandpunt dat er niet betaald wordt bij een hack).

Dat bestuurders en commissarissen bij verschillende bedrijven en organisaties andere afwegingen maken, blijkt wel uit vergelijkbare casussen zoals ROC Mondriaan (niet betaald), de KNVB (wel betaald), NOW (niet betaald) of tandartsencollectief Colosseum Dental (wel betaald).

	Utilitaristisch, gevolgen	Deontologisch, morele normen
Voor +	• Medewerkers: werk kan hervat worden, onderzoek niet verloren (verantwoordelijkheid). • Studenten: geen studievertraging. • Universiteit: hoge kosten zelf herstellen, relatief laag bedrag losgeld.	• Beschermen van studenten en medewerkers (loyaliteit).
Tegen -	• Universiteit: blijvend risico op beschadigde bestanden en systemen. • Maatschappelijk: losgeld is gemeenschapsgeld (burgerschap). • Maatschappelijk: betalen houdt businessmodel van criminelen in stand (burgerschap).	• Niet betalen aan criminelen (integriteit). • Beschermen van de maatschappij als geheel (burgerschap).

‘Het kan goed zijn om de advocaat van de duivel te spelen door de belangrijkste zwakke punten van de voor de hand liggende optie vast te stellen’

4. Aanscherpen van de keuze (*Refine*)

In de *Refine*-fase worden de zwakke punten in het voorgestelde besluit geïdentificeerd en geëlimineerd. Hierbij kan het goed zijn om de advocaat van de duivel te spelen door de belangrijkste zwakke punten van de voor de hand liggende optie vast te stellen of door de groepen in rode en groene teams te verdelen waarbij het rode team de opdracht krijgt argumenten te bedenken waarom deze optie geen goede keuze is. Ook is deze fase bedoeld om een paar laatste testen uit te voeren, waarbij naar het dilemma gekeken wordt vanuit het perspectief van jezelf en vanuit het perspectief van 'een ander', zoals een rolmodel, de stakeholders of de maatschappij. *Kan ik mijzelf hierna nog in de spiegel aankijken? Wat als dit morgen op de voorpagina van de krant staat?*

5. Uitvoeren én communiceren van de keuze (*Act*)

Uiteindelijk moet naar het besluit gehandeld worden in de *Act*-fase. Bestuurders en commissarissen moeten daarbij de beslissing ook motiveren en communiceren, ook bij maatschappelijke weerstand. Dit betekent ook dat gekeken moet worden naar het effect van het besluit: is dit zoals verwacht werd? Reflecteer op zowel het besluit, het proces en de reacties: wat kan ervan worden geleerd en in de toekomst worden toegepast? En voor de communicatie geldt dat niet alleen de gemaakte keuze van belang is, maar ook de afwegingen die tot deze keuze hebben geleid. Ook hiervoor kan de overwegingenmatrix behulpzaam zijn omdat het inzicht geeft in de afwegingen en prioriteiten. Hiermee is niet meteen alle discussie uit de lucht, het besluit zou nog steeds tot externe kritiek kunnen leiden, maar er ontstaat misschien

'Kijk naar het dilemma vanuit het perspectief van jezelf en vanuit het perspectief van 'een ander', zoals een rolmodel, de stakeholders of de maatschappij. Kan ik mijzelf hierna nog in de spiegel aankijken?'

wel meer begrip voor de vaak complexe situatie waarin bestuurders en commissarissen moeten handelen.

Casussen

In *Morele Dilemma's in de Boardroom* staan elf grote casussen en 25 vergelijkbare casussen, bijvoorbeeld in de situatie waarbij, ondanks zorgvuldige besluitvorming, de maatschappelijk verontwaardiging zo hoog is dat het besluit moet worden aangepast (beloningsvoorstel Hamers bij ING), dat een onafhankelijke commissie oordeelt dat de verkeerde wegingen zijn toegepast (belangenverstrengeling bij het Nieuwe Instituut) of dat juist de gebrekkige en niet-transparante communicatie leidt tot morele verontwaardiging (Heineken en het terugtrekken uit Rusland). Aan de andere kant zijn er casussen waarbij het handelen en communiceren over de gemaakte keuze kan rekenen op begrip (betalen losgeld door Maastricht University) of zelfs de reputatie kan versterken (Auping en het terugbetalen van de NOW-regeling).

Het geeft aan dat morele oordeelsvorming en besluitvorming geen zwart/wit-keuzes zijn, niet goed of fout zijn en om meerdere perspectieven vragen. Dit is overigens niet alleen een verantwoordelijkheid van bestuurders en commissarissen, maar ook van iedereen die een oordeel heeft over een genomen besluit van bestuurders en commissarissen. Het is eenvoudig om een besluit te veroordelen vanuit één perspectief, één belang of één morele norm. Ingewikkelder wordt het als meerdere belangen en meerdere morele normen een rol spelen. Dit vraagt dus ook van bijvoorbeeld de media, de politiek en de maatschappij om een bredere afweging.

Spreeken van een morele weegschaal is dan misschien ook een betere metafoor dan spreken van een moreel kompas. «

Literatuur

- Australian Institute of Company Directors (AICD). (2019). *Ethics in the Boardroom. A decision-making guide for directors*.
- Bos, W. & Janssen, R. (2020), 'Zeer grote morele bezwaren' tegen betaling losgeld, *Observant*, 5 februari 2020.
- Conway, P., & Gawronski, B. (2013). Deontological and utilitarian inclinations in moral decision making: a process dissociation approach. *J Pers Soc Psychol*, 104(2), 216-235.
- Janssen, R. (2020), Als ik een beroep doe op mensen om te werken met kerst, dan moet ik er zelf ook zijn, *Observant*, 11 december 2020.
- Lückcrath-Rovers, M. (2023), *Morele Dilemma's in de Boardroom*. Mediawerf.