



Symposium Morele dilemma's in de boardroom *Overzicht ontvangen inzichten*

1. Achtergrond

Op 21 juni 2023 vond het *Symposium Morele dilemma's in de boardroom* plaats in het SER-gebouw in Den Haag. Het was georganiseerd door de Alliantie Medezeggenschap en Governance & TIAS School for Business and Society. Aanleiding was het verschijnen van het boek *Morele Dilemma's in de Boardroom* van prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers.

Dit boek beschrijft inzichten uit de psychologie en corporate governance over morele oordeelsvorming, morele identiteit en de relatie met stakeholder-denken. Besluiten van bestuurders en commissarissen worden niet altijd begrepen, vaak bekritiseerd en soms zelfs amoreel genoemd. Bij een moreel dilemma kunnen morele normen en belangen conflicteren en moet er een keuze gemaakt worden. Anders was het geen dilemma. De veelgebruikte metafoer van een moreel kompas, met maar één te volgen richting, is volgens de auteur daarom een te simpele voorstelling. Het boek bevat praktische handvatten die behulpzaam kunnen zijn bij morele dilemma's in de boardroom. En tot slot illustreren de uitvoerig beschreven en waargebeurde casussen de overwegingen die bestuurders en commissarissen bij zo'n moreel dilemma maakten.

Mijntje Lückerath gaf bij het symposium een introductie op het thema en het boek. Daarna volgde een interactief deel waarin concrete dilemma's werden voorgelegd aan de zaal en aan een panel met daarin een bestuurder, een commissaris, een OR-lid én de nieuwe generatie toezichthouders.

2. Wand van inzichten

Wat is het inzicht dat je meeneemt? Deelnemers werd ter afsluiting van het symposium gevraagd het antwoord op deze vraag op te schrijven en dit kaartje op te hangen op een prikbord. Dit leverde een volle wand van inzichten op. Hieronder treft u de teksten van de gedeelde inzichten:

Stakeholder management outside in (!) beginnen

OR nadrukkelijker betrekken bij morele dilemma's

Blijf communiceren met jezelf en met de mensen om je heen

Doel ethiek blijft toch wel vaak als laatste overeind ten koste van waarden en gedrag

Voortdurende dialoog in driehoek RvC ----- RvB

\ /
 MZ

Besluitvorming over dilemma's gestructureerd aanpakken (via matrix) i.p.v. "wie het hardst roept wordt genotuleerd"

Tijd nemen (indien mogelijk uiteraard)

Gebruik de weegschaal maar houd oog op het kompas

Dat er een nieuw interessant boek beschikbaar komt

Ik mis nog 'geloof, 'hoop & 'liefde' :-)

Onderscheid maken tussen 'non-negotiables/ principes' versus gevolgen – morele weegschaal i.p.v. morele kompas

Morele balans en moreel kompas

Onderscheid "gevolgen", "dilemma's", "morele beginselen"

Moreel kompas vs. moreel weegschaal

Meer doordenken & doorpraten wat morele dilemma's zijn en kunnen worden

Belang van de morele overwegingen matrix om "gevolgen/beginnselen" – Ethiek te kunnen onderscheiden ter bevordering van de dialoog en besluiten over dilemma's

In toezicht tijd nemen om dilemma te bespreken niet te snel besluiten

Open en pro actieve communicatie

Geen geitepadjes

Stakeholder management ook or

Wat mij puzzelt is of het echt morele dilemma's zijn, of dat risico-aversie een belangrijk rol speelt in de afwegingen.

Moraliteit wordt ook gevoed door emotie en empathie

Dat er toch wel veel gewicht wordt gehecht aan reputatie. Die kan uiteindelijk relevant zijn voorteit, maar soms worden belangen van directe stakeholders wat ondergeschikt

Van kompas naar weegschaal

Het is nooit zwart – wit

Schrijf verken er de belangen op en bespreek ze op die manier

Systematisch afwegen en nalopen

Niet onder de douche !! bedenken

Niet teveel juristen in de "morele dilemma" – discussie; het mag, dus het kán !?

Je kunt het nooit voor iedereen goed doen, maar weeg in ieder geval af wat vanuit 'belief' gedreven is, en wat - met een pre-mortem – de best of te wordt uitkomst is

Zorgen dat volledige informatie uit verschillende bronnen (stakeholders) aanwezig is

Blijf afwegen, luisteren, om tot een doordachte afweging te komen

Morele dilemma's hebben meerdere grijstinten en zijn niet altijd zwart – wit.

Woord van de dag: a-morele verleiding

Tijd en veiligheid nodig om het goede gesprek over morele dilemma's te voeren

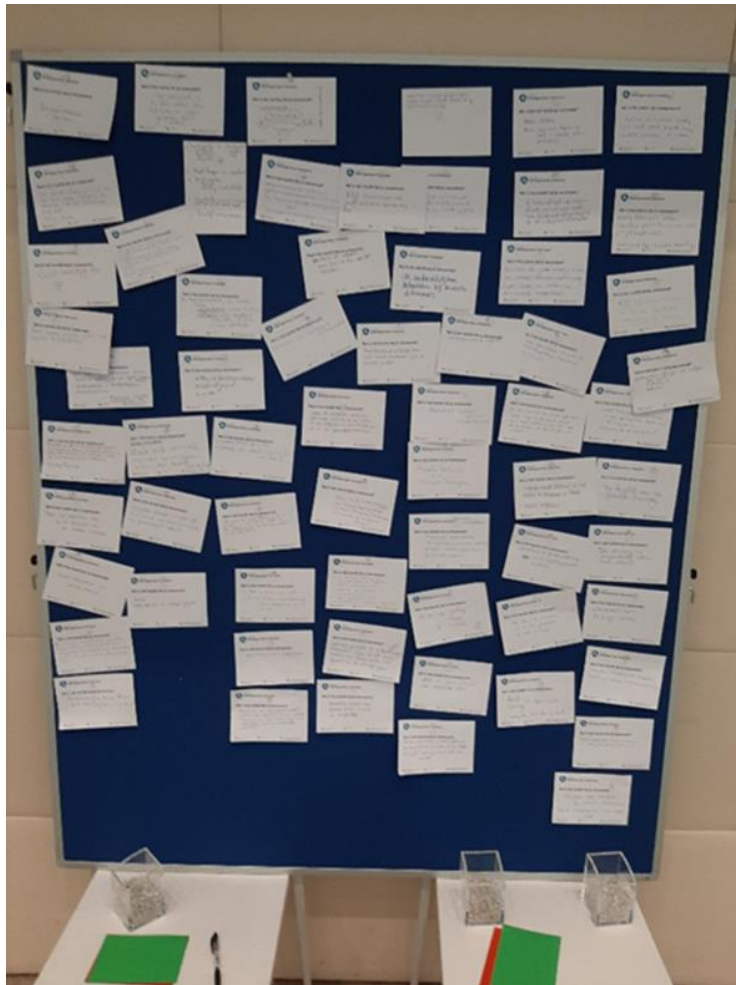
Er is niet één juiste richting waar een moreel kompas naar wijst, maar eerder een balans op een morele weegschaal.

Tijd nemen voor dialoog & communicatie

Matrix van afwegingen maken en doorvragen hoe we er aan komen en hoe belangrijk we het vinden om zo tot een goed besluit te komen.

Model Mijntje gebruiken

Dialoog i.p.v. debat (nuance i.p.v. one liners)



Aandacht voor morele dilemma's in de boardroom is key! Stel je kwetsbaar op, dat creëert ruimte voor het andere gesprek en een ander besluit.

De twee perspectieven op morele keuzes

- Absolutistisch: waarde als drive
- Utilitair: welk resultaat beoordelen we als het moreel gewenste

Neem de tijd (zorgvuldigheid)

Informeel gesprek

Matrix!

2 vormen morele dilemma's en het verschil ook benoemen in board
Morele weegschaal

De kracht van een oprechte dialoog

Neem het ondenkbare mee bij de afwegingen van een moreel dilemma

Discipline opbreng om altijd tijd in te bouwen voor zowel persoonlijke als gezamenlijke reflectie

De dialoog is productiever dan het debat

Verskil in benadering en de trolleyproblematiek

Morele weegschaal i.p.v. moreel kompas

Verdiep

Maak tijd voor het kwetsbare gesprek

Gestructureerd (360°) dialoog voeren

Het belang van communiceren om zo alle perspectieven op tafel te krijgen

Instrumentarium om dilemma's op te lossen (beginselen en gevolgen)

De metafoor moreel 'kompas' past beter bij het thema; richting laat zich bijsturen. Een "weegschaal" slaat door soms naar de verkeerde kant blijkt later

Durf dialoog + 'geen angst' (maar/en hoe doe je dat?)

Meerdere perspectieven bespreken leidt tot betere besluitvorming

Deontologisch	vs.	Utilitaristisch
- eerlijkheid		- grootste nut
- loyaliteit		
- integriteit		

Moreel kompas	vs.	weegschaal
---------------	-----	------------

Instrumenten

- douche
- dialoog (niet debat)

Terugdenken vanuit scenario dat er uit de hand loopt

Proactief communiceren

Creëer veiligheid in de RvC zodat men het échte én goede gesprek kan voeren

Morele weegschaal hanteren bij afweging van lastige vraagstukken/ dilemma's

Handvat voor bespreken van de morele dilemma's

Morele weegschaal = mooi woord

"Hoe gaat het met je?"

Communiqueer proactief!

Non-negotiables in morele dilemma's

*Meer tijd nemen over morele vragen
'Regels' ondergeschikt maken aan moraal*

*Matrix bestuderen
Morele weegschaal toepassen i.p.v. kompas + expliciet maken besluitvorming*

De buitenwereld kijkt, onder invloed van de media, vaak met morele oordelen naar besluiten zonder echt op de hoogte te zijn. Het is allemaal vaak heel gecompliceerd.

Ik weet meer niet dan wel

Dat morele afwegingen wél een dik boek vereist – aangezien de doelgroep zelf een (quotum) wet nodig heeft.

*Het gaat om afwegingen;
Kwetsbaarheid naar voren halen;
Ingewikkeld, tijd nemen iedereen aan het woord laten;
Model meenemen en gebruiken.*

Durf moedig te zijn

Naast morele kompas kijken naar morele weegschaal

*Wees trouw aan je principes
Wees daar open over in je communicatie*

*Tijd nemen om informele sfeer neer te zetten en het goede gesprek te voeren
Stakeholder + doelgroepen management*

Zorg dat je alle c.q. zoveel mogelijk elementen, argumenten en thema's waarde vrij geïnterviewd hebt voordat je om meningen vraagt en besluiten neemt over dilemma's

Goed alle inzichten horen en wegen voor een besluit.