

HOE ONZE DOCHTERS EN PARTNERS ONZE BESLUITEN BEÏNVLOEDEN

Lezers met hoge maatschappelijke, sociale en duurzame waarden kunnen gerust zijn: besturen van bedrijven is vooral mensenwerk en de besluitvorming van bestuurders wordt positief beïnvloed door dochters, huwelijkspartners en armoede-ervaringen in de jeugdjaren.

Dochters en huwelijkspartners zijn van invloed op de besluiten van CEO's

Dochters hebben een belangrijke invloed op de vorming van hun ouders in hun hoedanigheid als bestuursvoorzitter (CEO) van enkele van de grootste beursgenoteerde bedrijven in de VS, vooral met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Dat ontdekten Henrik Cronqvist van de University of Miami en Frank Yu van de China Europe International Business School. De relatie tussen de aanwezigheid van dochters en een hoge score voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is het sterkst voor wat betreft diversiteit (naar minderheden en geslacht, zowel op de werkvloer als in de raad van bestuur). In hun artikel 'Shaped by their daughters: Executives, female socialization, and corporate social responsibility' (2017) schrijven de auteurs dat een CEO met een dochter het diversiteitsbeleid van het bedrijf met bijna 9 procent verhoogt en de overall score voor MVO met ruim 9 procent, vergeleken met een gemiddeld bedrijf. Wanneer de CEO van een

bedrijf een dochter heeft, liggen ook bredere 'prosociale' praktijken, met betrekking tot het milieu en de arbeidsverhoudingen, hoger dan bij een gemiddeld bedrijf. De resultaten van de onderzoekers blijven robuust, zelfs na correctie voor verschillende vormen van endogeniteit, zoals het onderzoeken van eerstgeborene dochters van CEO's en CEO-wisselingen. Ook blijven de resultaten overeind wanneer een CEO meerdere dochters heeft. Uit de analyses wordt duidelijk dat elke volgende dochter van de CEO een kleiner, maar nog steeds statistisch significant incrementeel effect heeft. Dat wil zeggen dat maatschappelijk verantwoord ondernemen toeneemt met het aantal dochters dat door de CEO wordt opgevoed. Het onderzoek is intussen bijna tien jaar oud, maar legt een basis onder meer hedendaagse onderzoeken.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt ook dat de burgerlijke staat van de CEO van invloed is op zijn of haar besluiten. In hun artikel "I do": Does marital status affect how much CEOs "do"? (2015) constateren Gina Nicolosi van de Northern Illinois University en Adam Yore van de University of Missouri dat de algehele risicobereidheid van grote Amerikaanse bedrijven aanzienlijk toeneemt bij veranderingen in het persoonlijke leven (zoals huwelijken en scheidingen) van de CEO. Persoonlijke veranderingen, zo stellen de auteurs, kunnen een indicator zijn voor de

risicobereidheid van leidinggeevenden.

Iemand die ervoor kiest om meerdere keren te trouwen en te scheiden toont een bereidheid om zijn of haar leven meerdere malen ingrijpend te veranderen; een gedrag dat kan worden gezien als risicobereidheid. Deze besluitvaardigheid in persoonlijke beslissingen kan zich ook uiten in het gedrag in het bedrijf.

Ongehuwde CEO's genereren innovaties met een grotere impact (innovatie-efficiëntie) en vertonen een grotere tolerantie voor mislukkingen, zo blijkt uit onderzoek van Yang Zhang, Huanhuan Zheng c.s. van onder meer de universiteiten van Macau, Singapore en Xiamen in hun artikel 'CEOs' marital status and corporate innovation' (2022). De burgerlijke staat van de CEO heeft dus effect op de innovatie-efficiëntie van bedrijven, gemeten aan de hand van de productiviteit van onderzoek en ontwikkeling (R&D). De onderzoekers combineren financiële gegevens van beursgenoteerde Amerikaanse bedrijven met gegevens over de identiteit van CEO's, hun beloning en de R&D-productiviteit van hun bedrijven. Hun resultaten tonen een sterk verband aan tussen ongehuwde CEO's van bedrijven in de Standard & Poor's (S&P) 1500-index en een hogere innovatie-

'Ongehuwde CEO's blijken innovaties te genereren met een grotere impact en een grotere tolerantie voor mislukkingen te vertonen'

efficiëntie. De effecten zijn sterker wanneer de CEO relatief meer invloed en minder tegenwicht heeft, zoals bij kleinere bedrijven en bij afwezigheid van institutionele aandeelhouders.

Ook ervaringen in de vroege jeugd zijn van invloed

Yang Liu, Han Zhang en Fukang Zhang van de Nanjing University wijzen er in hun artikel 'The power of CEO growing up in poverty: Enabling better corporate environmental, social, and governance (ESG) performance' (2024) op dat de prestaties van bedrijven op het terrein van milieu, maatschappij en governance (ESG) niet alleen worden bepaald door de demografische en persoonlijkheidskenmerken van de huidige CEO's, maar ook door ervaringen in de vroege jeugd van deze CEO's. De auteurs gebruiken onder meer de *upper echelons theory* om de potentiële invloed van armoede-ervaringen in de kindertijd van CEO's op de ESG-prestaties van bedrijven te kunnen beschrijven. Ze verzamelden gegevens van beursgenoteerde Chinese bedrijven van 2011 tot 2020 en ontdekten dat bedrijven met CEO's die opgroeiden in achtergestelde buurten betere ESG-prestaties lieten zien. Of er daadwerkelijk betere ESG-prestaties geleverd worden, wordt beïnvloed door twee variabelen: ten eerste een langere verwachte zittingsperiode, welke CEO's kan stimuleren om zich te richten op langetermijndoelen in plaats van kortetermijndoelen. CEO's met een langere verwachte zittingsperiode geven er de voorkeur aan om rekening te houden met lange-termijnbedrijfsprestaties, zoals ESG-prestaties. Ten tweede helpen 'groene

Bijblijven

investeerdens' deze CEO's. Groene investeerders zetten zich in voor het afstemmen van milieudoelstellingen op bedrijfsdoelen en benadrukken dat duurzaamheid kansen biedt voor bedrijven om kosten te verlagen, goodwill te verwerven en proactief te handelen voordat strengere nationale milieuregelgeving wordt ingevoerd, waardoor uiteindelijk de nalevingskosten van bedrijven worden verlaagd. Een groter aantal groene investeerders leidt tot een hogere acceptatie van duurzame strategische beslissingen door de stakeholders van het bedrijf. Opvallend is dat een derde variabele, een hogere vergoeding voor de CEO, hierop weinig invloed blijkt te hebben. Dus: CEO's, die armoede gekend hebben, zijn meer gericht op het voeren van langetermijn-ESG-beleid en krijgen meer kans dit te voeren en te implementeren wanneer er naar verwachting tijd voor is (langere zittingsduur) en rugwind van groene investeerders.

Shan Xu en Panyi Ma van de South China University of Technology bevestigen in hun artikel 'CEOs' poverty experience and corporate social responsibility: Are CEOs who have experienced poverty more generous?' (2022) dat de armoede-ervaring van de CEO van invloed is op het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) van bedrijven. Ook zij constateren dat de MVO-prestaties van bedrijven toenemen naarmate de CEO meer armoede heeft ervaren; met name bedrijven met CEO's die in hun jeugd in armoede hebben geleefd, vertonen meer maatschappelijk verantwoorde activiteiten en minder maatschappelijk onverantwoorde activiteiten. Deze positieve relatie tussen de

'Een groter aantal groene investeerders leidt tot een hogere acceptatie van duurzame strategische beslissingen door de stakeholders van het bedrijf'

armoede-ervaring van de CEO en MVO geldt sterker voor hoogopgeleide of invloedrijke CEO's. CEO's die in hun jeugd in armoede hebben geleefd, hebben meer mededogen en een 'prosociale psychologie', zo stellen de auteurs. Als gevolg hiervan zijn deze CEO's meer bereid om langetermijninvesteringen te doen in maatschappelijk nuttige activiteiten, wat leidt tot betere MVO-prestaties.

Conclusie

Het is opvallend dat vooral Amerikaanse en Chinese onderzoekers zich begeven op het terrein van persoonlijkheids- en biografische kenmerken en besluiten die CEO's nemen. Dat is voor een deel te verklaren vanuit de kwaliteit van datasets van beursgenoteerde Amerikaanse bedrijven, die al heel lang en gestructureerd gepubliceerd en verzameld worden, en vanuit de grote sprong die Chinese academici hebben gemaakt: China produceert tegenwoordig al het meeste onderzoek.

De onderzoeken zijn representatief genoeg om te veronderstellen dat de uitkomsten ook in Europese landen van toepassing zijn, met een cultureel korreltje zout. Vanuit 'gezond

verstand' kun je deze uitkomsten verwachten, maar zijn ze niet vanzelfsprekend: ook ongetrouwde CEO's zonder dochters kunnen, eenmaal in positie als CEO en onder druk van *stake-* en *shareholders*, andere waarden laten prevaleren dan maatschappelijke, sociale en duurzame. Hierin worden mensen met hoge maatschappelijke, sociale en duurzame waarden door deze uitkomsten dus enigszins gerustgesteld.

Wat kun je hier nu mee als bestuurder, toezichthouder of belanghebbende? Je kunt de achtergronden van mensen niet veranderen, maar je wel bewust zijn van de persoonlijkheids- en biografische kenmerken van mensen die je kiest op een toppositie en die bijgevolg – met alle nuance – meewegen in je keuze, in relatie tot de strategie en cultuur van een organisatie. Tevens helpt dit bewustzijn je mensen die je aantreft op een toppositie beter te 'lezen', te duiden en hun gedrag te voorspellen. ◀

Samenstelling

Stefan Peij (Governance Academy), **Remko Renes** (Nyenrode Business Universiteit) en **Pieter-Jan Bezemer** (Edith Cowan University, Australië).

Literatuur

- Cronqvist, H., & Yu, F. (2017). Shaped by their daughters: Executives, female socialization, and corporate social responsibility. *Journal of Financial Economics*, 126(3), 543-562. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.09.003>
- Liu, Y., Zhang, H., & Zhang, F. (2023). The power of CEO growing up in poverty: Enabling better corporate environmental, social, and governance (ESG) performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nr. 31, 1610-1633. <https://doi.org/10.1002/csr.2652>
- Nicolosi, G., & Yore, A. S. (2015). "I do": Does marital status affect how much CEOs "do"? *Financial Times*, 50(1), January. DOI:10.1111/fire.12060
- Xu, S., & Ma, P. (2022). CEOs' poverty experience and corporate social responsibility: Are CEOs who have experienced poverty more generous? *Journal of Business Ethics*, 180 (July), 747-776.
- Zhang, Y., & Zheng, H. c.s. (2022). CEOs' marital status and corporate innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Nr. 39, 686-716. <https://doi.org/10.1111/jpim.12619>