

VOORWOORD

Vanaf mijn negentiende schrijf ik over werk. Als journalist, interviewer, boekenschrijver, onderzoeker en columnist.

Door te schrijven leer ik, raak ik geïnspireerd, verwonder ik me. Over menselijk gedrag, over de waarde van werk, over hoe we tussen negen en vijf op zoek zijn naar geluk, motivatie, zingeving en al die andere dingen die het leven de moeite waard maken.

Deze bundel bevat 52 recente columns die ik schreef voor NRC. Waardevolle lessen die ik mocht leren en graag met je wil delen.

Ben Tiggelaar

1

WAAROM JE BETER EEN BAAS MET EEN DOCHTER KUNT HEBBEN

Ik kreeg een mailtje: 'Ben, jij hebt vier dochters, dit is een leuk onderwerp voor jou!'

In het mailtje verwees een kennis van mij naar een artikel in *The Wall Street Journal* over het *daughter effect*. Topbestuurders met dochters blijken zich meer te bekommeren om gelijke rechten voor vrouwen en mannen en om maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

In een studie uit 2018 brachten onderzoeker Henrik Cronqvist en collega's de gezinsgegevens in kaart van 416 bestuursvoorzitters van de 500 grootste Amerikaanse bedrijven.

Wanneer de hoogste baas een dochter had, scoorde het bedrijf beduidend hoger op MVO, vergeleken met ondernemingen waar de eindbaas geen kinderen had of alleen zonen. Gemiddeld werd er bijna 12 procent hoger gescoord op een veelgebruikte MVO-rating en werd ruim 13 procent meer van de bedrijfsinkomsten uitgegeven aan MVO (beide scores ten opzichte van de mediaan).

Cronqvist had al eerder samenhang gevonden op dit gebied. En om nu te kijken of er ook sprake is van een oorzaak-gevolgrelatie, werd in de nieuwe studie onder meer gekeken wat er gebeurde na het aantreden van een nieuwe baas met dochter. De MVO-cijfers bleken daarna inderdaad te stijgen.

Volgens sociaal wetenschappers bekommeren vrouwen zich in het algemeen meer om het welzijn van andere mensen dan mannen dat doen. Dochters zorgen er blijkbaar voor dat hun vaders zich op dit punt iets meer als vrouwen gaan gedragen.

Dochters zorgen er voor dat vaders zich iets meer als vrouwen gaan gedragen

Opmerkelijk: Cronqvist en zijn collega's konden in hun onderzoek geen uitspraken doen over vrouwelijke topbestuurders met dochters. Hun aantal binnen de 500 grootste bedrijven was domweg te gering om conclusies te trekken. Wel suggereert eerder onderzoek dat wanneer een bedrijf een vrouwelijke leidinggevende heeft, de MVO-score beduidend sterker stijgt dan bij een mannelijke bestuurder met dochter.

Ook saillant: de meeste topmannen zijn getrouwd met een vrouw, maar dat gegeven bleek veel minder impact te hebben op hun MVO-beslissingen dan het hebben van een dochter.

Het dochtereffect reikt overigens verder dan MVO alleen. Twee

afzonderlijke studies uit 2018 lieten zien dat mannelijke leiders met dochters meer vrouwen in dienst nemen op hoge posities. En Deense onderzoekers stelden vast dat in kleinere bedrijven die worden geleid door een man, de salarisverschillen tussen mannen en vrouwen afnemen nadat de baas een dochter heeft gekregen.

Toch moeten we het dochtereffect ook niet overdrijven. Jeanine Prime is onderzoeker bij Catalyst, een organisatie die al meer dan vijftig jaar strijdt voor gelijke rechten voor vrouwen en mannen in het bedrijfsleven. Volgens haar onderzoek is een sterk rechtvaardigheidsgevoel bij mannen een belangrijker factor in de strijd voor gelijkheid dan het hebben van een dochter. "Mannen krijgen al dochters zolang als de aarde draait. Toch vind je overal in de wereld een diepgewortelde ongelijkheid tussen mannen en vrouwen."

Prime heeft een punt. Het krijgen van dochters alleen gaat de wereld niet redden. Bovendien kun je het dochtereffect ook niet simpel vertalen naar beleid. Zo van: we nemen alleen nog maar mannelijke managers aan die een dochter hebben. Kies dan meteen voor vrouwen op die plekken, zou ik zeggen.

Mijn conclusie? Het dochtereffect laat vooral zien dat er echt heel wat moet gebeuren in het leven van een man wil hij serieus gaan nadenken over zaken die voor vrouwen vaak vanzelfsprekend zijn.

2

AANDEELHOUDERS OP ÉÉN ZETTEN HELPT NIEMAND (OOK DE AANDEELHOUDER NIET)

In veel grote bedrijven draait alles om aandeelhouderswaarde en kwartaalcijfers. Maar de kritiek daarop klinkt steeds luider. Ook vanuit onverwachte hoek. Namelijk uit die van de grootste vermogensbeheerder ter wereld.

Een paar jaar geleden publiceerde de *Washington Post* een prachtige kroniek over honderd jaar IBM. Met daarin onder meer de prioriteiten van het bedrijf in 1963. De toenmalige CEO, Thomas Watson, stelde drie dingen centraal binnen het bedrijf. Allereerst: respect voor de individuele medewerker. Daarna: klantgerichtheid. En ten slotte: het nastreven van uitmuntendheid.

Ruim dertig jaar later noteerde IBM-voorman Lou Gerstner de volgende prioriteiten. Boven aan de lijst: aandeelhouderswaarde. En op de achtste en laatste plaats: de behoeften van de medewerkers en de gemeenschappen waarin het bedrijf actief is.

Hoe is deze verandering te verklaren? Tot en met de jaren zestig van de vorige eeuw hadden de bestuurders van Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven eigenlijk niet zoveel te stellen met hun aandeelhouders. Maar de economische malaise van de jaren zeventig zorgde voor grote verliezen onder beleggers, waarna deze van de bedrijfsbestuurders eisten om hun belangen beter te behartigen. Daarbij gesteund door prominente economen, zoals Milton Friedman, die schreef dat het verhogen van de winst de enige sociale verantwoordelijkheid van bedrijven is.

Vanaf die periode staat bij vrijwel elk beursgenoteerd bedrijf, ook buiten de Verenigde Staten, het belang van de aandeelhouder voorop en wordt er elke drie maanden nerveus naar de cijfers gekeken.

Niet dat dit zoveel helpt overigens. Onderzoekers van de universiteit van Toronto rekenden uit dat deze eenzijdige focus ook voor de aandeelhouder weinig heeft opgeleverd. In de periode 1932 tot en met 1976, toen medewerkers en klanten nog centraal stonden, lag het gemiddelde jaarlijkse rendement op de Standard & Poor 500 fondsen op 7,6 procent. Van 1976 tot en met 2013, met de aandeelhouder op nummer één, was dat jaarlijks 6,4 procent.

Lawrence Fink is een van de oprichters en de CEO van het Amerikaanse Blackrock, met bijna 5.000 miljard euro geïnvesteerd vermogen veruit het grootste beleggingsbedrijf ter wereld. Een tijdje terug schreef Fink een boze brief aan de bestuursvoorzitters van enkele honderden van de grootste bedrijven ter wereld. Daarin

riep hij ze op om meer te focussen op de lange termijn en op duurzaamheid. “De kwartaalcijferhysterie van tegenwoordig staat haaks op de langetermijnaanpak die we nodig hebben”, schreef Fink.

Het prioriteitenlijstje van grote bedrijven is definitief veranderd

Regelmatig ageert Blackrock ook tegen te grote beloningsongelijkheid binnen bedrijven. Het bedrijf liet een tijdje geleden aan Britse bedrijven weten alleen nog maar in te stemmen met een salarisverhoging voor topbestuurders als de werknemers een vergelijkbare loonsverhoging zouden krijgen.

Het is een onverwacht ander geluid tegenover allerlei activistische beleggingsfondsen die snel rendement eisen en niet aarzelen om bestuurders weg te stemmen als het niet hard genoeg gaat.

De prominente rol van aandeelhouders zal niet snel veranderen. Het prioriteitenlijstje van IBM en andere grote bedrijven is definitief veranderd. Maar wanneer de nummer één op de lijst, de aandeelhouder, zich hard maakt voor wat maar al te vaak onderaan bungelt – onderwerpen als werknemersrechten, eerlijke beloningen en duurzaamheid – dan valt er misschien op termijn toch serieuze winst te boeken.

3

VERGEET INGEWIKKELDE MOTIVATIE-THEORIEËN. WAT TELT IS PLEZIER!

Het is een wijdverbreid geloof. Je kunt beter ‘intrinsiek’ gemotiveerd zijn voor je werk, dan ‘extrinsiek’. Maar onderzoek laat zien dat het toch net iets anders ligt.

Intrinsieke motivatie, zeggen we vaak, betekent dat je ‘van binnenuit’ gemotiveerd bent voor een taak. Je geniet er bijvoorbeeld van om iets nieuws te leren. Extrinsieke motivatie betekent dat je ‘van buitenaf’ geprikkeld wordt. Bijvoorbeeld met een bonus. Vaak verbinden we er meteen een waardeoordeel aan. Intrinsieke motivatie: goed. Extrinsieke: slecht. Alleen... zo werkt het niet.

Hoezo? Allereerst geldt: bij beide soorten motivatie gaat het om een wisselwerking tussen ‘binnen’ en ‘buiten’. De interne motivatie die je ervaart bij het uitvoeren van een taak, bijvoorbeeld bij het lezen van een studieboek, heeft niet alleen te maken met jezelf, maar ook met de externe kenmerken van die taak. Denk aan: het onderwerp en de stijl van het boek. En als je van buitenaf wordt gemotiveerd,

bijvoorbeeld omdat je een goed cijfer voor een tentamen wilt, dan voel je het verlangen naar dat cijfer ook vanbinnen. Tja, wat is dan eigenlijk nog intrinsiek en extrinsiek?

Er is nog meer aan de hand. Ayelet Fishbach en Kaitlin Woolley zijn twee gedreven onderzoekers op het gebied van motivatie. En volgens hen is het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie slechts gradueel.

Volgens onderzoekers bleek alleen het kortetermijnplezier te tellen

Het draait volgens Fishbach en Woolley vooral om de vraag welke beloningen we automatisch associëren met een bepaalde taak. Dat kunnen prima externe beloningen zijn, zoals goede cijfers voor een tentamen. Wanneer we zo'n beloning herhaaldelijk ervaren, zal ons brein de positieve gevoelens die erbij horen ook koppelen aan het werk dat die beloning dichterbij heeft gebracht: het studeren.

Een belangrijke factor hierbij is de snelheid waarmee de beloning volgt op het gedrag. Ervaar je de beloning meteen, dan ga je de taak sneller leuk vinden. Duurt het lang, dan legt je brein de link niet of nauwelijks. Biologen noemen dit ook wel 'evaluatieve conditionering'.

Wat betekent dit voor de praktijk? Misschien moeten we stoppen met verwarrende begrippen als intrinsiek of extrinsiek en ons

simpelweg de volgende vraag stellen: vind ik deze taak leuk? Of zou ik mezelf kunnen trainen om het leuk te gaan vinden?

Want leuk werkt. Uiteindelijk blijkt dat hoeveel plezier we hebben in wat we doen, doorslaggevend is voor het bereiken van onze doelen. Dat blijkt uit ander onderzoek van Fishbach en Woolley, naar onder meer gezond eten en sporten.

Grappig: proefpersonen vertelden in deze studies steeds weer dat ze het langetermijndoel van hun activiteit het belangrijkste vonden. Maar wanneer de onderzoekers keken naar wat mensen écht deden, bleek alleen het kortetermijnplezier te tellen. De mensen die uiteindelijk doorzetten met gezond leven, en veel tijd aan hun studie spendeerden, bleken niet de mensen die het meeste hechtten aan het langetermijndoel. Dat waren de mensen die domweg lol hadden in de activiteit zelf.

Plezierig ontnuchterend. Wilskracht, vastberadenheid, doorzettingsvermogen. Het blijken grotendeels illusies. We doen vooral wat we van nature als leuk ervaren of wat we geleerd hebben leuk te vinden.