



CEO'S NEMEN OPENLIJK STELLING

Aaron Chatterji en Michael Toffel

LEIDERSCHAP

CEO's nemen tegenwoordig steeds vaker stelling over maatschappelijke kwesties. Stakeholders verwachten ook dat ze zich uitspreken. Een activistische opstelling van de CEO kan echter onverwachte gevolgen hebben voor de onderneming. In dit artikel worden overwegingen en adviezen behandeld voor de topmanager die denkt zich te moeten mengen in het publieke debat, geïllustreerd met prominente recente voorbeelden.

Toen wij ons drie jaar geleden voor het eerst gingen verdiepen in activisme onder CEO's, hadden we ons niet kunnen voorstellen hoe prominent dit fenomeen zou worden. We zagen destijds een kleine maar groeiende groep topmanagers die publiekelijk stelling namen ten aanzien van politieke en maatschappelijke thema's die op zich niets te maken hadden met de belangen van hun ondernemingen. Sindsdien zijn steeds meer CEO's zich gaan mengen in het publieke debat. Belangrijke aanleidingen waren onder andere de controverse over wetgeving ten aanzien van transseksuelen in North Carolina, politiegeweld in Missouri en de anti-immigratiedecreten van president Trump. Door de opstelling van het Witte Huis sindsdien – de terugtrekking van de VS uit het klimaatakkoord van Parijs, de reactie op de confrontatie tussen 'white supremacists' en hun tegenstanders in Charlottesville, Virginia, en de beslissing om te stoppen met het clementiebeleid ten aanzien van illegalen die als kind in de Verenigde Staten waren beland – kwamen vervolgens nog meer Amerikaanse topmanagers in actie.

Ondernemingen spelen natuurlijk al heel lang een actieve rol in de Amerikaanse politiek. Ze lobbyen, doneren geld aan kandidaten en financieren politieke actiecomités en campagnes met betrekking tot uiteenlo-

pende thema's; zo hopen ze invloed uit te oefenen op het overheidsbeleid. Een openlijk activistische CEO is echter iets nieuws. Nog niet zo lang geleden kwam het zelden voor dat topmanagers zich openlijk mengden in netelige maatschappelijke en politieke discussies over ras, seksuele geaardheid, geslacht, immigratie en het milieu. Het zogenoemde 'Michael Jordan parool' – ofwel: Republikeinse kiezers kopen ook gym schoenen – waarschuwt topmanagers ervoor dat het slecht kan zijn voor de omzet van de onderneming als zij partij kiezen in het publieke debat. Dus waarom zou je dat doen? Zouden CEO's zich in hun uitspraken in het openbaar niet beter kunnen beperken tot traditionele zakelijke thema's, zoals belastingen en handel, en dan bovendien vooral inzetten op technocratische in plaats van morele argumenten?

De wereld is echter veranderd. Politieke stellingnames en discussies worden steeds extremer en aan de impasse in Washington lijkt maar geen einde te komen. Politieke en maatschappelijke opschudding hebben ergernis en verontwaardiging gewekt. Topmanagers als Tim Cook van Apple, Howard Schultz van Starbucks en Marc Benioff van Salesforce besloten daarop om zich uit te spreken over uiteenlopende thema's. 'Onze baan als CEO houdt nu ook in, dat we ons sterk maken voor de dingen waarin we geloven,' zei de CEO van Bank of Ame-

rica, Brian Moynihan, tegen de *Wall Street Journal*. 'Het is niet echt politiek activisme, maar actie ten aanzien van bredere vraagstukken dan alleen het zakendoen.'

Het is niet onopgemerkt gebleven. De media hebben recentelijk volop aandacht besteed aan CEO's die openlijk stelling namen. Adviseurs op het gebied van public relations ontwikkelen expertise op dit gebied. Vooralsnog beperkt het fenomeen zich tot de Verenigde Staten, maar het zou best een internationale ontwikkeling kunnen worden. Wij denken dat naarmate meer CEO's zich uitlaten over maatschappelijke en politieke kwesties, er ook in toenemende mate van CEO's zal worden verwacht dat ze zich uitspreken. Het activisme van CEO's heeft strategische implicaties: in het Twitter-tijdperk valt stilzwijgen meer op en heeft grotere gevolgen. Dit alles roept grote vragen op die wij in dit artikel zullen proberen te beantwoorden. Dringt een CEO die zich uitsprekt wel door tot mensen? Welke risico's zijn eraan verbonden? Wat levert het eventueel op? En waar moet je als topmanager allemaal op letten als je overweegt je uit te spreken over een bepaald onderwerp?

WAAROM NEMEN CEO'S STELLING?

CEO's kunnen uiteenlopende redenen hebben om zich uit te spreken over controversiële onderwerpen. Sommigen rechtvaardigen hun publieke stellingname door te wijzen op de waarden van hun onderneming. Dat deden Brian Moynihan van Bank of America en Dan Schulman van PayPal toen zij openlijk protesteerden tegen een wetsvoorstel in North Carolina waarbij mensen zouden worden verplicht om openbare toiletten te gebruiken in overeenstemming met het geslacht dat vermeld staat in hun geboorteakte. Het wetsvoorstel werd daarmee gezien als een referendum over de rechten van transseksuelen.

Andere CEO's vinden dat een onderneming een hoger doel moet nastreven dan enkel zoveel mogelijk waarde creëren voor de aandeelhouder. Deze opvatting wordt

steeds meer gedeeld in het bedrijfsleven. Marc Benioff van Salesforce zei het als volgt in het weekblad *Time*: 'CEO's moeten zich tegenwoordig niet alleen sterk maken voor hun aandeelhouders, maar ook voor hun medewerkers, klanten, samenwerkingspartners, de gemeenschap, het milieu, scholen, iedereen.'

Veel topmanagers laten bovendien uit persoonlijke overtuiging van zich horen. Een voorbeeld is David Green, oprichter en CEO van Hobby Lobby, een niet-beursgenoteerde keten van handwerk winkels. Hij verwees naar zijn eigen religieuze overtuiging toen hij zich ertegen verzette dat bij de ziektekostenverzekering voor medewerkers onder Obamacare behalve andere voorbehoedsmiddelen ook de morning-afterpil verplicht in het pakket zat.

Sommige topmanagers hebben erop gewezen dat een nadrukkelijker beleefd hoger doel van een onderneming belangrijk is voor de millennium-generatie, zowel medewerkers als klanten. Uit onderzoek van Weber Shandwick en KRC Research blijkt dat ook inderdaad het geval te zijn. Veel 'Millennials' vinden dat CEO's de verantwoordelijkheid hebben om zich uit te spreken over politieke en maatschappelijke kwesties. Zij zeggen daarbij dat een activistische houding van een CEO ook beïnvloedt wat zij kopen. Soms heeft een leider meer dan één motief. 'Ik vind het gewoon onoprecht als je je niet sterk maakt voor de dingen waarin je gelooft,' heeft Jeff Immelt, de voormalige CEO van GE, eens gezegd. 'Wij zijn ook de stuurlieden van onze ondernemingen, wij vertegenwoordigen de mensen die met ons werken. Het zou laf zijn om niet af en toe stelling nemen ten aanzien van onderwerpen die aansluiten bij onze missie en waar onze mensen voor staan.'

DE TACTIEKEN VAN DE ACTIVISTISCHE CEO

Of de motieven nu extern, intern of uiterst persoonlijk van aard zijn, activistische CEO's hanteren doorgaans twee tactieken: ze werken aan bewustwording en/of zetten hun economische invloed in.

IN REACTIE OP DE TOILETTENWET VAN NORTH CAROLINA SCHRAPTE TOPMAN SCHULMAN VAN PAYPAL EEN PLAN VOOR EEN NIEUW INTERNATIONAAL OPERATIONS CENTER IN DE HOOFDSTAD CHARLOTTE

Werken aan bewustwording

Werken aan bewustwording houdt meestal in dat CEO's zich uitlaten in het openbaar – vaak in de nieuwsmedia, nog vaker op Twitter – om steun te genereren voor een bepaalde maatschappelijke beweging en zo bij te dragen aan verandering. Met dergelijke uitspraken maken zij stakeholders hun standpunt duidelijk over allerlei onderwerpen die een generatie geleden niet op de agenda van een CEO zouden hebben gestaan. De CEO van Goldman Sachs, Lloyd Blankfein, en de voormalige CEO van Biogen, George Scangos, hebben zich bijvoorbeeld in het openbaar uitgelaten over overheidsbeleid dat de rechten raakt van LGBT's (homoseksuelen, lesbiennes, biseksuelen en transseksuelen). Aan de sociaal conservatieve kant van het spectrum heeft CEO Dan Cathy van Chick-fil-A zich openlijk een tegenstander verklaard van het homohuwelijk.

In sommige gevallen hebben verscheidene CEO's zich gezamenlijk ingezet voor bewustwording. Daags voor de klimaattop van de VN in Parijs eind 2015, bijvoorbeeld, publiceerden de CEO's van veertien ondernemingen uit de levensmiddelenbranche gezamenlijk een open brief aan de verzamelde regeringsleiders waarin zij opriepen tot een krachtig akkoord 'om de realiteit van de klimaatverandering ook echt te gaan aanpakken'. Dit waren de CEO's van Mars, General Mills, Coca-Cola, Unilever, Danone Dairy North America, Hershey, Ben & Jerry's, Kellogg, PepsiCo, Nestlé USA, New Belgium Brewing, Hain Celestial, Stonyfield Farm en Clif Bar. Een ander voorbeeld is een oproep uit naam van bijna honderd CEO's aan federale rechters om een streep te zetten door het decreet van president Trump waarbij burgers uit zeven islamitische landen de toegang tot de Verenigde Staten werd ontzegd.

Wanneer CEO's gezamenlijk stelling nemen, kan dat zwaarder wegen dan wanneer ze dat in hun eentje doen. Dat bleek bijvoorbeeld ten aanzien van de economische adviesraden van president Trump. Toen Trump 'white supremacists' en tegenstanders in gelijke mate de schuld gaf van geweld in Charlottesville, stapte Kenneth Frazier, de CEO van Merck, uit de American Manufacturing Council (presidentiële adviesraad Amerikaanse maakindustrie). Zijn stap kreeg weliswaar veel aandacht in de pers, maar pas nadat tal van andere CEO's zowel uit die adviesraad als uit het Strategic and Policy Forum (pre-

sidentieel strategisch beleidsforum) stapten, werden beide gremia ontbonden door Trump – een stap die algemeen werd beschouwd als een nederlaag voor de president.

DE REACTIES VAN CEO'S: DRIE TACTIEKEN

Traditioneel - niet confronterend

- Lobbyen achter de schermen
- Doneren aan campagnes
- Intern communiceren met medewerkers
- Niets doen

Activisme

- Werken aan bewustwording
- . Verklaring uitsturen of twitteren
- . Open brief/commentaar publiceren
- . Publieke actie bevorderen via werkgeversorganisaties

Economische invloed uitoefenen

- . Bedrijfsactiviteiten verplaatsen
- . Pauze inlassen in uitbreiding van bedrijfsactiviteiten
- . Financieren van politieke en actiegroepen

Economische invloed aanwenden

In enkele uitgesproken gevallen van activisme hebben CEO's overheden economisch onder druk gezet om wetgeving tegen te houden of teruggedraaid te krijgen. Dit gebeurde bijvoorbeeld naar aanleiding van de Religious Freedom Restoration Act (RFRA – wet herstel godsdienstvrijheid) in de Amerikaanse staat Indiana. Dit wetsvoorstel werd door sommigen beschouwd als een maatregel tegen LGBT's. Bill Oesterle, de toenmalige CEO van Angie's List, trok een plan terug voor een uitbreiding van het bedrijf in Indianapolis; Benioff van Salesforce dreigde zakenreizen van medewerkers naar de staat stop te zetten. Andere topmanagers sloten zich aan bij het protest. Een van hen was de president van de National Collegiate Athletic Association (NCAA, landelijk verbond universitaire sportverenigingen), Mark Emmert. Als het wetsvoorstel werd aangenomen, dan kon dat van invloed zijn op de keuze van locaties voor

toekomstige toernooien, aldus Emert. Ook zou de NCAA wellicht overwegen zijn hoofdkantoor weg te halen uit Indianapolis. De toenmalige gouverneur van Indiana, Mike Pence, gaf onder de ontstane druk zijn goedkeuring aan een gewijzigde versie van de wet waarbij het bedrijven werd verboden om klanten vanwege hun seksuele geaardheid niet te bedienen.

In reactie op de wet in North Carolina over het gebruik van openbare toiletten schrapte Schulman van PayPal een plan voor een nieuw internationaal operations center in Charlotte dat ruim vierhonderd geschoolde banen zou hebben gecreëerd. Toen vele andere CEO's dat voorbeeld volgden, liep de economische schade op: volgens een schatting van de Associated Press kost de controverse over de toilettenwet de staat gemeten over een periode van ruim tien jaar in totaal meer dan 3,76 miljard dollar aan gemiste bedrijvigheid.

Ondernemingen en hun topmanagers oefenen ook veel economische macht uit door geld te doneren aan groepen die zich inzetten voor de doelen die zij steunen. Het anti-immigratiebeleid van Trump is een voorbeeld. Het autodelenbedrijf Lyft zegde voor één miljoen dollar aan steun toe aan de American Civil Liberties Union (Amerikaans verbond burgervrijheden), dat het immigratieverbod aanvocht bij de rechter. In reactie op het protest in Charlottesville en de reactie van Trump daarop, doneerde James Murdoch, de topman van 21st Century Fox, één miljoen dollar aan de Anti-Defamation League, een groep die vooroordelen bestrijdt.

Hoe doeltreffend zijn dergelijke reacties? Het is nog een vrij nieuwe ontwikkeling dat topmanagers zich publiekelijk uitspreken over kwesties die niet per se iets te maken hebben met hun bedrijf. Er zijn dus nog vrij weinig harde bewijzen voor het effect ervan. Er zijn echter wel enige aanwijzingen dat dit activisme van invloed is op het overheidsbeleid. De RFR-wetgeving in Indiana is daar een voorbeeld van. Een ander voorbeeld speelde in de staat Georgia, waar het parlement ook zo'n wet op godsdienstvrijheid aannam. Daarop dreigden de bazen van veel filmstudio's en netwerken – waaronder Disney, CBS, MGM en Netflix – voortaan geen opnames meer te

EEN OPENLIJKE STELLINGNAME VAN EEN CEO KAN DE GELIJKGESTEMDE CONSUMENT STIMULEREN MEER PRODUCTEN TE KOPEN BIJ DE BETREFFENDE ONDERNEMING

maken in de staat. Ook Benioff en andere CEO's gaven vergelijkbare waarschuwingen af. Dat de gouverneur van de staat vervolgens zijn veto uitsprak over het wetsvoorstel wordt mede toegeschreven aan die waarschuwingen. Dat North Carolina zijn wet voor het gebruik van openbare toiletten aanpaste, wordt ook op het conto geschreven van de leiders van de National Basketball Association

(NBA), de voornoemde NCAA respectievelijk de Atlantic Coast Conference (sportcompetities in de regio oostkust van de NCAA).

Om het niet te laten bij dergelijke anekdotes, wilden wij een en ander op een wetenschappelijk verantwoorde manier onderzoeken: in hoeverre kan een topmanager steun winnen onder de bevolking voor beleid, en zo de stemming in de volksvertegenwoordiging beïnvloeden of een gouverneur ertoe brengen een wet te tekenen of er juist zijn/haar veto over uit te spreken? Uit onze bevindingen blijkt dat CEO's de publieke opinie over politieke en maatschappelijke vraagstukken inderdaad sterk kunnen beïnvloeden. (Zie kader 'Ons onderzoek: beïnvloedt activisme van CEO's de publieke opinie?') Bovendien blijkt dat een openlijke stellingname van een CEO ten aanzien van zo'n vraagstuk de gelijkgestemde consument kan stimuleren meer producten te kopen bij de betreffende onderneming. Op dit laatste komen we later in dit artikel nog terug.

ONS ONDERZOEK: BEÏNVOEDT ACTIVISME VAN CEO'S DE PUBLIEKE OPINIE?

In ons onderzoek hebben we door middel van experimenten onderzocht of en hoe de publieke opinie wordt beïnvloed door activisme van CEO's. In een van die experimenten vroegen we mensen in een periode waarin de controverse over de Religious Freedom Restoration Act (RFRA) in Indiana sterk in het nieuws was, of zij vóór of tegen deze wet waren. Sommige respondenten vertelden we daarbij dat veel mensen bezorgd waren dat de wet discriminatie tegen homoseksuelen en lesbiennes in de hand kon werken. Andere respondenten

vertelden we dat die zorgen waren geuit door CEO Tim Cook van Apple; of door Bill Oesterle, die destijds CEO was van Angie's List, dat zijn hoofdkantoor had in Indiana; of door de burgemeester van Indianapolis.

Marktonderzoeksbureau Civic Science zette onze enquête uit op honderden websites van derden (kranten, amusementssites enzovoort) waarmee het bureau samenwerkt. Verspreid over de hele Verenigde Staten deden 3.418 mensen mee aan het onderzoek. Van de respondenten aan wie de vraag volkomen neutraal was voorgelegd – bij hen werd geen melding gemaakt van bezorgdheid over discriminatie – zei 50 procent vóór de wet te zijn, waaruit wel blijkt hoe verdeeld het land is over dat soort wetgeving. De steun voor de wet daalde naar 40 procent wanneer de vraag werd gesteld met daarbij de opmerking dat er bezorgdheid was over het effect op discriminatie – ongeacht of die bezorgdheid werd toegeschreven aan een CEO, een politicus of aan niemand in het bijzonder. Deze uitkomsten geven aan dat de publieke opinie in ieder geval in dit onderzoek eerder werd beïnvloed door de boodschap dan door de boodschapper. Dat kan op twee manieren worden geïnterpreteerd. Men zou eruit kunnen afleiden dat CEO's kennelijk geen bijzondere invloed hebben op de publieke opinie. Hun uitspraken hadden immers niet meer effect dan die van politici of uitspraken waarvoor geen specifieke bron werd gegeven. Een andere mogelijke conclusie is dat CEO's kennelijk even overtuigend kunnen zijn als belangrijke politici. CEO's kunnen de aandacht van de media trekken, vooral wanneer ze zich uitspreken over controversiële maatschappelijke en milieuvraagstukken die niet evident verband houden met de winstgevendheid van hun onderneming. Dat laatste aspect – geen verband met het commerciële belang van de onderneming – onderstreept de oprechtheid van een stellingname. Als CEO's de publieke opinie kunnen beïnvloeden, dan gaan we ervan uit dat ze ook invloed hebben op het overheidsbeleid.

We onderzochten eveneens in hoeverre mensen van mening veranderden doordat een CEO zich uitsprak. De opmerkingen van Cook over het gevaar van discriminatie bleken de toch al lage steun voor de RFR-wet onder de voorstanders van het homohuwelijk nog verder te verlagen. Tegelijkertijd hadden zijn opmerkingen geen invloed op de reeds bestaande, en veel ster-

kere, steun voor de wet onder de tegenstanders van het homohuwelijk. Het is belangrijk om te weten welke mensen waarschijnlijk wel respectievelijk niet in hun mening worden beïnvloed door een publieke stellingname van een CEO. Uit recent onderzoek is gebleken dat een politieke stellingname van een CEO grote invloed kan hebben op de donaties van de eigen medewerkers aan politieke campagnes. Dit suggereert dat een activistische houding van een CEO vooral invloed heeft op het eigen personeel.

DE RISICO'S EN POTENTIËLE BATEN

In het verhitte politieke klimaat van tegenwoordig kan het zelfs al riskant zijn om alleen maar te worden geassocieerd met een politiek leider of een maatschappelijk thema. Een paar weken na de inauguratie van Trump werd de CEO van Under Armour, Kevin Plank, bekritiseerd omdat hij de nieuwe president in een interview een 'echte aanwinst voor het land' had genoemd. Een van de sporters die zijn naam aan het merk had verbonden, Stephen Curry van basketbalteam Golden State Warriors, sprak er openlijk zijn ongenoegen over uit. Op Twitter verscheen de hashtag #BoycottUnderArmour. Ook anderen die gelieerd waren aan Under Armour, onder wie de ballerina Misty Copeland, spraken zich uit zoals Curry had gedaan. Het bedrijf voelde zich genooddaakt om in een paginagrote krantenadvertentie de opmerkingen van Plank toe te lichten en erbij te vermelden dat hij tegen het immigratieverbod van Trump was. Desondanks werden de koersdoelen voor het aandeel Under Armour verlaagd. Eén analist vroeg zich zelfs af, of het door de misstap van Plank wellicht 'bijna onmogelijk (was geworden) om op afzienbare tijd een hip stads merk op te bouwen'.

Activistische CEO's is ook wel hypocrisie verweten. Op enkele conservatieve websites is er bijvoorbeeld op gewezen dat terwijl Benioff en Cook in de Verenigde Staten stelling namen tegen wetgeving voor godsdienstvrijheid, hun bedrijven Salesforce en Apple gewoon opereerden in landen waar LGBT's worden vervolgd. Sommige vormen van activisme kwamen ook klungelig over. Een voorbeeld is de veelvuldig belachelijk gemaakte campagne van Howard Schultz van Starbucks waarbij

het personeel uit protest tegen racisme de kreet 'Race Together' op alle koffiebekers moest schrijven.

Een openlijke stellingname kan de reputatie van de topmanager echter ook versterken. De CEO's die na de gewelddadige rellen in Charlottesville uit de economische adviesraden van Trump stapten (onder wie Plank) werden breeduit geprezen. Vooral CEO Ken Frazier van Merck, die dat als eerste deed, kreeg enorm veel bijval. 'Mr. Frazier, dank u voor uw moedige stellingname', twitterde congreslid Keith Ellison. Het Anne Frank Center for Mutual Respect (Anne Frank centrum voor wederzijds respect) was nog stilliger: 'Een HELD: Ken Frazier.' Deze controversale liet zien dat het ook riskant kan zijn om niets te zeggen, aangezien dat kan worden opgevat als stilzwijgende instemming. *The New York Times* en CNBC publiceerden lijsten van CEO's die aanbleven in de verschillende economische adviesraden van de president. CNBC merkte daarbij op dat 'steeds wanneer er iemand vertrekt, de leden die wel blijven zitten nadrukkelijker onder het vergrootglas komen te liggen'. De CEO van Oracle werd daarmee geconfronteerd: medewerkers van die onderneming startten een petitie waarin ze hun werkgever opriepen om net als andere ondernemingen protest aan te tekenen tegen het immigratieverbod van Trump. Hun actie kreeg landelijke aandacht. *USA Today* schreef: 'Ruim 130 tech-bedrijven – van Apple tot Zynga – hebben zich uitgesproken. Oracle en IBM niet.'

Toch moeten CEO's beseffen dat de reacties op een activistische opstelling beide kanten uit kunnen gaan. Benioff werd weliswaar veel geprezen voor zijn opstelling, maar in een interview met CBS News gaf hij toe dat Colin Powell, de oud-minister van buitenlandse zaken, voormalig hoogste militair van de VS en nu een director (commissaris) bij Salesforce, hem had gewaarschuwd: 'Hoe hoger je in de boom klimt, des te meer je jezelf bloot stelt. Wees dus voorzichtig.' Nadat Cathy van Chick-fil-A zich openlijk had uitgesproken tegen het homohuwelijk, kreeg de keten te maken met demonstranten bij vestigingen en een boycot-initiatief, maar ook met steun voor zijn stellingname in de vorm van een 'Chick-fil-A Ap-

preciation Day' ('hoera voor ..'-dag) die veel klanten trok. In een enquête van Weber Shandwick zei 40 procent van de respondenten dat ze waarschijnlijk meer zouden kopen van een onderneming wanneer ze het eens waren met de stellingname van de CEO, terwijl 45 procent zei waarschijnlijk minder te zullen kopen als ze het niet eens waren met de CEO.

We hebben zelf een experiment uitgevoerd om te bepalen in hoeverre het gedrag van de Amerikaanse consument wordt beïnvloed door activisme van de CEO. Aan een landelijk representatieve groep respondenten werd gevraagd of ze van plan waren om in de nabije toekomst iets van Apple te kopen. Met sommigen van hen deelden we daarbij dat CEO Tim Cook vond dat het wetsvoorstel godsdienstvrijheid (RFR) in Indiana neerkwam op discrim-

inatie van LGBT's; anderen vertelden we in het kort over de managementfilosofie van Cook; en bij een derde groep respondenten zeiden we er niets bij en vroegen enkel naar hun aankoopintentie. Deze drie opties werden willekeurig uitgezet; we kregen 2.176 reacties. De respondenten die we hadden verteld van de stellingname van Cook vertoonden een significant hogere aankoopintentie

op afzienbare termijn ten aanzien van de producten van Apple dan de beide andere groepen respondenten. Kennisname van de activistische opstelling van Cook bleek de aankoopintentie te vergroten onder voorstanders van het homohuwelijk, terwijl de aankoopintentie niet daalde onder de tegenstanders van het homohuwelijk. Deze uitkomsten duiden erop dat activisme van een CEO goodwill kan creëren voor een onderneming zonder de tegenstanders van de stellingname in het harnas te jagen tegen de onderneming. Dit geldt hoogstwaarschijnlijk niet voor iedere onderneming. Wie eenmaal een product van Apple heeft, doet daar niet zo snel weer afstand van. De iPhone zal niet zo snel worden geboycot vanwege opmerkingen van Cook. Topmanagers van andere ondernemingen zullen zich moeten afvragen in hoeverre dat bij hen anders zal uitvallen, gelet op de politieke kleuring van hun klanten en de aard van hun producten. Iedere CEO zal eerst goed moeten nadenken alvorens openlijk een bepaald standpunt uit te dragen.

ZOUDEN TOPMANAGERS ZICH NIET MOETEN BEPERKEN TOT TRADITIONELE ZAKELIJKE THEMA'S, ZOALS BELASTINGEN EN HANDEL?

DE ACTIVISTISCHE CEO - CONCRETE VOORBEELDEN

Enkele voorbeelden van CEO's en door hen aangekaarte vraagstukken.

Marc Benioff, CEO van Salesforce (anti-discriminatie) – In 2015 twitterde Benioff dat hij tegen de Religious Freedom Restoration Act (wet godsdienstvrijheid) van Indiana was en verbood alle zakenreizen naar de staat; later nam hij ook stelling tegen de wetgeving omtrent het bezoek aan openbare toiletten in North Carolina en raakte bekend als iemand die andere prominenten in het bedrijfsleven oproep stelling te nemen.

Dan Cathy, CEO van Chick-fil-A (homohuwelijk) – In 2012 zei Cathy in een radioprogramma dat hij tegen het homohuwelijk was; de stichting van zijn onderneming doneerde ook aan anti-LGBT-organisaties.

David en Barbara Green, oprichters van Hobby Lobby (gezondheidszorg, godsdienstvrijheid) – Het echtpaar Green spande in 2012 een rechtszaak aan, die veel media-aandacht trok, tegen de verplichte dekking van voorbehoedsmiddelen onder de wet Affordable Care (betaalbare zorg – informeel bekend als 'Obamacare').

Peter Lewis (1933-2013), voormalig bestuursvoorzitter van Progressive Insurance (legalisering marihuana) – In 2011 schreef Lewis op persoonlijke titel een opiniestuk voor Forbes voor de legalisering; ook doneerde hij drie miljoen dollar aan campagnes voor de legalisering van marihuana.

John Mackey, CEO van Whole Foods Market (gezondheidszorg) – Mackey schreef in 2009 een redactioneel commentaar waarin hij de wet Affordable Care (betaalbare zorg) bekritiseerde.

Jim Rogers, voormalig CEO van Duke Energy (klimaatverandering) – In 1990 sprak Rogers (als CEO van Public Service Indiana, inmiddels een onderdeel van Duke Energy) zich in een hoorzitting voor het Congres uit voor de amendementen op de Clean Air Act (wet schone lucht), en later lobbyde hij bij het Congres om

steun te werven voor wetgeving met het oog op de klimaatverandering.

Paul Polman, CEO van Unilever (klimaatverandering) – Polman heeft in tal van openbare toespraken zijn steun uitgesproken voor overheidsbeleid om de klimaatverandering aan te pakken.

Hamdi Ulukaya, CEO van Chobani (vluchtelingen crisis) – In 2014 zegde Ulukaya een donatie van twee miljoen dollar toe voor vluchtelingen. Ook nam hij vluchtelingen aan in de fabrieken van Chobani en schreef hij een persoonlijk commentaar voor CNN ter ondersteuning van vluchtelingen.

Bron: Toffel e.a., 2017.

RICHTLIJNEN VOOR DE ACTIEVOERENDE TOPMANAGER

Aan de hand van ons empirisch onderzoek en interviews met activistische CEO's en hun stakeholders hebben we enkele richtlijnen ontwikkeld voor de topmanager die overweegt om zich ergens over uit te spreken. Waar moet je dan allemaal op letten?

Kies het thema

De slimme activistische CEO kiest in principe zelf het thema of de thema's waarover hij of zij zich uitlaat, en niet omgekeerd. Het is belangrijk om zich niet te laten overrompelen door iets in het nieuws, of zich onhandig uit te laten over een onderwerp waarvan men niet veel weet. Bespreek daarom op voorhand samen met het topteam, en gezamenlijk met de mensen van communicatie, welke kwesties men belangrijk vindt en waarom. In die discussie hoort ook de vraag aan de orde te komen waarom een campagne voor een bepaald thema een groter maatschappelijk effect zou hebben dan een campagne voor andere thema's. (Soms zal er overigens geen tijd zijn voor zo'n overleg. Dat was bijvoorbeeld het geval toen topmanagers besloten dat ze snel duidelijk moesten maken dat zij het racisme na Charlottesville volstrekt verwierpen.)

De kans dat een stellingname aanslaat in de publieke

opinie en eventueel ook nog andere voordelen oplevert – bijvoorbeeld instemming bij de medewerker en de consument – zal moeten worden afgewogen tegen het risico dat de actie averechts uitpakt. Daarbij moet uitdrukkelijk worden ingeschat hoe de uitspraken en acties van de CEO kunnen worden ontvangen in een geladen politieke arena. De Global Strategy Group heeft daar onderzoek naar gedaan. Volgens hun rapport, uit 2016, bekijken klanten de associatie van een onderneming met een politieke kwestie door hun eigen partij-politieke ‘bril’: onder Democraten was het aantal voorstanders van de ‘Race Together’-campagne van Schultz twee keer zo groot als het aantal tegenstanders, maar onder de Republikeinen waren er drie keer zoveel tegenstanders als voorstanders. De openlijke steun van Cook voor het homohuwelijk leverde vergelijkbare reacties op. Uit het onderzoek van Global Strategy Group bleek bovendien dat als de CEO zich uitlaat over een minder controversieel onderwerp, zoals ouderschapsverlof of onderwijs in exacte vakken, de kans toeneemt dat het merkimago van de onderneming in kwestie wordt versterkt onder zowel Democraten als Republikeinen.

Een ander aandachtspunt is de vraag of mensen het gepast vinden dat een CEO zich ergens over uitspreekt. In het bovengenoemde onderzoek van Global Strategy Group bleek dat zowel Democraten als Republikeinen zich erin konden vinden wanneer een onderneming zich openlijk uitsprak over economische kwesties als het minimumloon en ouderschapsverlof. Die consensus was er veel minder als het ging om sociale kwesties, zoals abortus, beperking van wapenbezit, gelijke rechten voor LGBT’s en immigratie.

Bij immigratie ligt het bijzonder ingewikkeld. Dat blijkt wel uit de ervaringen van Hamdi Ulukaya, de CEO van Chobani, en Mohamad Ali, CEO van Carbonite. Zij zijn allebei zelf een immigrant en protesteerden tegen de restricties die de regering Trump wilde opleggen aan immigratie. Allebei werden ze ook geprezen voor hun stellingname. Ulukaya werd echter ook bedreigd, en tegen zijn bedrijf werd een boycotactie gelanceerd. Ali lijkt echter geen last te hebben gehad van zijn uitlatingen. Dat er verschillend werd gereageerd op hun stellingna-

mes kwam misschien doordat Ulukaya het had gehad over de morele verplichting om banen aan te bieden aan vluchtelingen, terwijl Ali vooral benadrukte dat immigranten banen creëren en dat geboren Amerikanen daar ook profijt van hebben. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat een stellingname over een controversieel thema weliswaar slecht kan vallen, maar tegelijk wel de aandacht van de media zal trekken; daardoor stijgt de kans dat mensen de boodschap van de CEO überhaupt opvangen.

Om het beleid van de overheid te kunnen beïnvloeden, moet de boodschap authentiek zijn, zowel voor de topmanager in kwestie als voor de onderneming. Het verhaal zal overtuigend moeten zijn: waarom

is dit specifieke onderwerp op dit specifieke moment belangrijk voor deze CEO van deze onderneming? Bij de keuze van een bepaald thema is het ook zaak zich meteen goed te verdiepen in de details van de betreffende kwestie. Je wilt niet met je mond vol tanden staan wanneer je na een uitspraak over een ingewikkelde kwestie wordt uitgehoord door journalisten en waarnemers die er verstand van hebben. De geloofwaardigheid is in het geding; een topmanager wordt immers geacht pas na een zorgvuldige analyse een beslissing te nemen. Een activistische CEO kan alleen effectief zijn als hij/zij de betreffende kwestie echt goed begrijpt.

Bepaal het beste moment

Is eenmaal een thema gekozen, dan is de volgende vraag of het voor het effect relevant is op welk moment de CEO de positie betreft. Bijvoorbeeld: terwijl een wetsvoorstel nog in behandeling is, of erna?

Wij constateren dat een CEO meer kans heeft bepaalde beleidsmaatregelen tegen te houden dan om een eenmaal ingevoerde maatregel weer geschrapt te krijgen. Het Amerikaanse wetgevende systeem is traag en beraadslagend van aard. Dat bleek ook wel uit de pogingen van de Republikeinen in de afgelopen maanden om de Affordable Care Act (‘Obamacare’) ongedaan te maken. Kortom: het parlement is een lastige horde om te nemen: drastisch vernieuwende wetgeving komt er niet zomaar door, maar bestaande wetgeving is ook niet zomaar even afgeschaft.

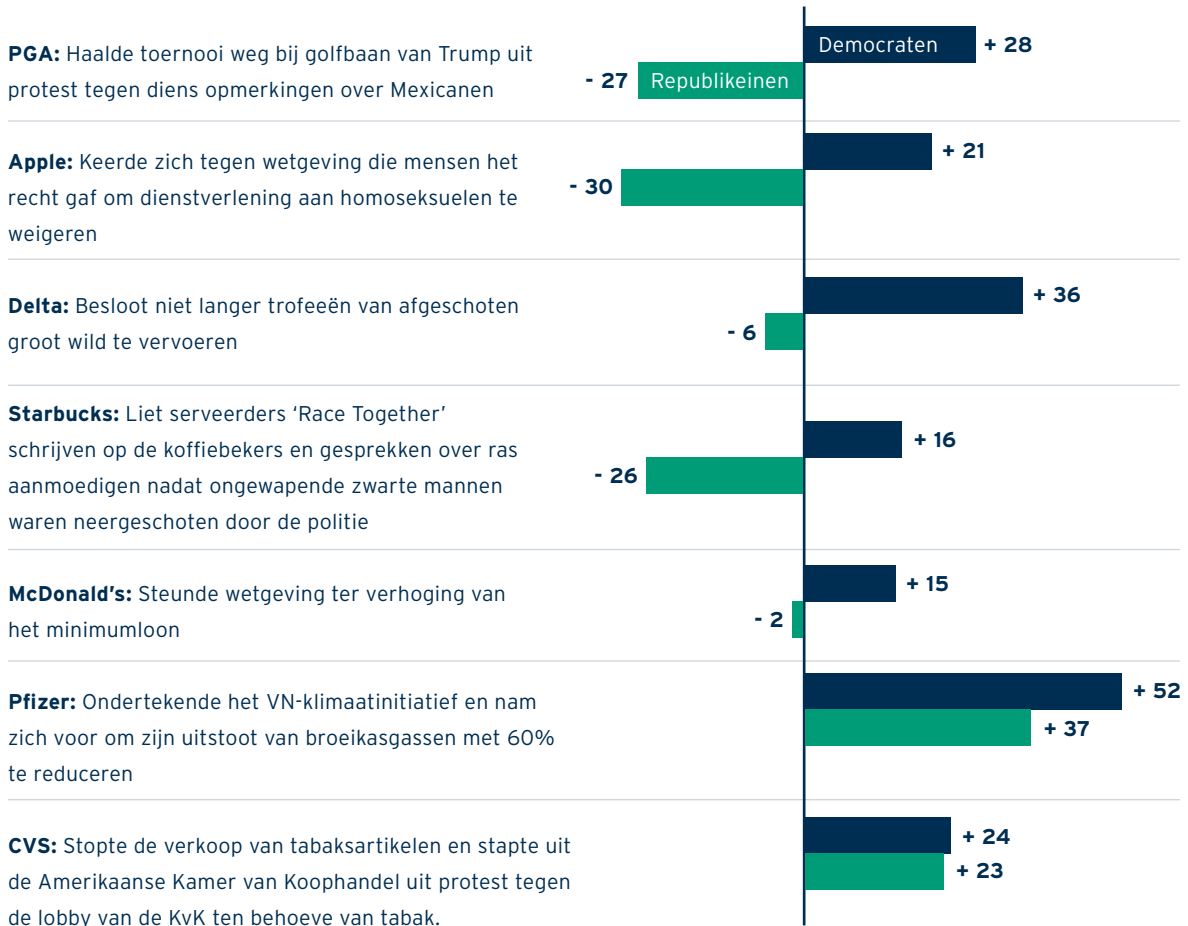
CEO-ACTIVISME ONTWIKKELT ZICH IN DE PR TOT EEN SPECIALISME

FIGUUR 1. EEN GEPOLARISEERDE REACTIE

Democraten en Republikeinen kunnen heel verschillend reageren op maatschappelijk activisme van bedrijven. De grafiek hieronder laat zien hoe de populariteitsscore van de onderneming onder Democraten resp. Republikeinen werd beïnvloed door de stellingname ten aanzien van een maatschappelijk vraagstuk. Het percentage geeft weer hoe de steun van de leden van de beide partijen per saldo verschoof in reactie op het uitgedragen standpunt.

ONDERNEMING EN INITIATIEF

VERANDERING PER SALDO (IN %-PUNTEN)



Bron: Global Strategy Group (2016), enquête onder 803 volwassenen in de Verenigde Staten van Global Strategy Group.

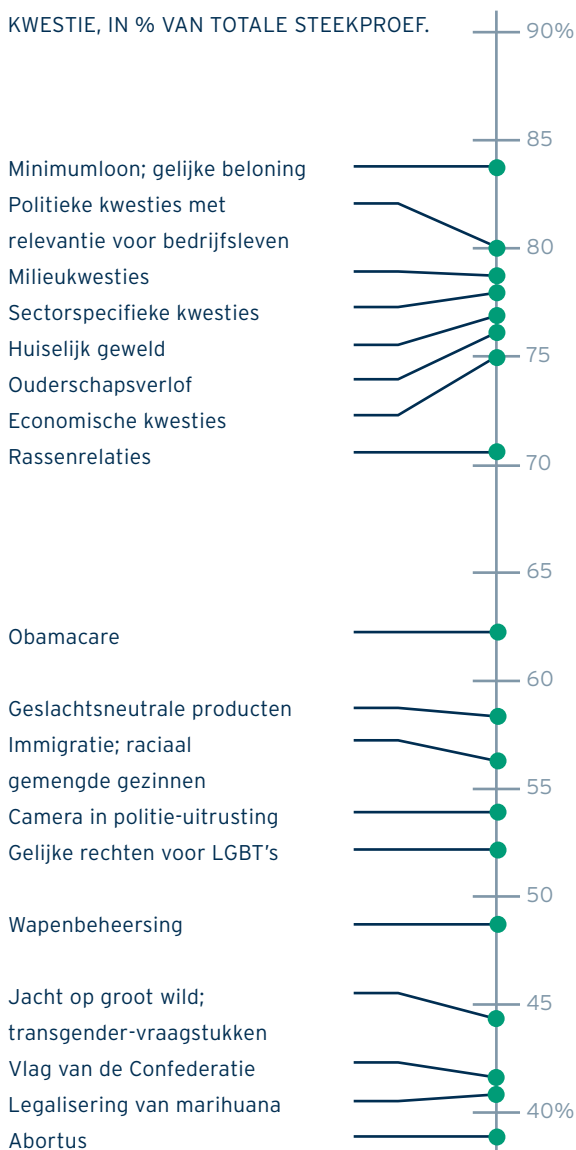
Ook de nieuwscyclus is een aandachtspunt als het gaat om de *timing*. Zoals gezegd kreeg Frazier (samen met zijn onderneming, Merck) veel positieve publiciteit toen hij als eerste CEO uit een van de economische adviesraden van de president stapte. Toen vervolgens in twee dagen tijd de ene na de andere CEO dat ook deed, werd hun vertrek één gezamenlijk verhaal in de media.

De stap van Frazier zal waarschijnlijk meer in de herinnering blijven dan die van de CEO's die zijn voorbeeld volgden. Al die publiciteit had natuurlijk ook een nadeel: president Trump haalde meteen uit naar Frazier met een beledigende tweet waarin hij Merck de schuld gaf van hoge medicijnenprijzen. Vooralsnog wijst niets erop dat Merck hier schade van heeft geleden.

FIGUUR 2. IS EEN PUBLIEKE STELLINGNAME GEPAST? DE MENING VAN DE CONSUMENT

Een enquête van Global Strategy Group liet zien dat Amerikanen eerder instemmen met een activistische houding van bedrijven ten aanzien van economische onderwerpen dan ten aanzien van maatschappelijke vraagstukken.

RESPONDENTEN DIE HET GEPAST VONDEN DAT ONDERNEMINGEN ZICH UITLIETEN OVER EEN BEPAALDE KWESTIE, IN % VAN TOTALE STEEKPROEF.



Bron: Global Strategy Group (2016), enquête onder 803 volwassenen in de Verenigde Staten van Global Strategy Group.

Bepaal de manier waarop het standpunt zal worden uitgedragen

Een activistische opstelling van een CEO onderscheidt zich van de traditionele inmenging van het bedrijfsleven in de politiek. Het gaat hierbij immers om een uiterst zichtbare en prominente stellingname. De CEO moet voor zichzelf bepalen of hij/zij wel zoveel aandacht wil trekken, of dat het onderwerp in kwestie wellicht beter kan worden bepleit door een coalitie van CEO's. Ruim honderdzestig CEO's en prominenten uit het bedrijfsleven kozen ervoor om hun handtekening te verbinden aan een gezamenlijke protestbrief van Human Rights Campaign tegen de openbare-toilettenwet van North Carolina. Op die manier verkleinden zij het risico van een averechtse reactie bij de consument, en tegelijkertijd vergrootten ze op deze manier de nieuwswaarde van hun actie en daarmee het effect ervan. Collectieve actie maakt het ook lastiger voor critici om hun pijlen te richten op de een of andere topmanager afzonderlijk, en geldt daardoor als minder riskant. Een collectieve actie kost echter meer tijd om voor elkaar te krijgen. Bovendien worden de individuele topmanager en merk daarbij waarschijnlijk minder nadrukkelijk geassocieerd met het betreffende thema.

Het is natuurlijk ook een optie om geen stelling te nemen. Misschien begrijpt men het betreffende thema niet goed, heeft men er een impopulaire mening over, of wil men zich concentreren op andere aandachtsgebieden. Dat zijn allemaal terechte redenen voor terughoudendheid. Wees er dan echter wel op voorbereid dat het personeel, de media en andere belangstellende partijen kunnen vragen waarom de CEO er niets over zegt. Daar zal dan een overtuigende verklaring voor moeten worden gegeven.

Kijk ook naar de eigen organisatie

Het is verstandig om ervoor te zorgen dat de interne stakeholders op één lijn zitten met de stellingname van de CEO – of er tenminste van tevoren over zijn ingelicht. Toen Frazier overwoog uit de economische adviesraad van Trump te stappen, besprak hij dat met zijn medebestuurders. Die verdedigden later zijn besluit en prezen hem voor zijn moed en integriteit. Uit onze interviews is gebleken dat niet iedere CEO de rest van het bestuur of het personeel raadpleegt alvorens openlijk stelling te

nemen. Dat kan riskant zijn.

De CEO zal moeten bepalen of hij/zij enkel op persoonlijke titel spreekt, of uit naam van de organisatie. Bedenk echter dat iedere uitspraak hoe dan ook zal worden geassocieerd met de onderneming. We zijn in ons onderzoek bijna geen enkele CEO tegengekomen die erin was geslaagd om zijn onderneming erbuiten te houden. Wij adviseren daarom dat er een team wordt ingesteld dat snel kan reageren en de CEO kan adviseren over publieke uitspraken. Dat team zou moeten bestaan uit vertegenwoordigers van het bestuur, de aandeelhouders, het topmanagement (onder wie ook het hoofd Communicatie) en het personeel. Het zou te lang duren om eerst een brede consensus op te bouwen in de organisatie. De CEO zou in dat geval wellicht niet snel genoeg kunnen reageren, en dat laatste is juist belangrijk om aandacht te trekken met de boodschap. Maar als de CEO op zijn minst zo'n speciaal gremium in de organisatie vertelt wat eraan zit te komen, en waarom, dan kan het risico sterk worden verkleind dat belangrijke stakeholders niet zijn voorbereid wanneer er tegenwind komt.

CONSEQUENTIES VOOR DE DEMOCRATIE

Met publieke stellingnames van CEO's groeit de invloed van bedrijfsleven en topmanagement nog verder in een politiek systeem waarin zij met al hun geld toch al het luisterend oor van de politici hebben. Sommigen gaan nog verder en spreken van intimidatie door het bedrijfsleven. Dat deed onder andere de vicegouverneur van North Carolina, die ondanks de protesten van CEO's een uitgesproken voorstander was van de openbare-toilettenwet. In Georgia, waar een vergelijkbaar wetsvoorstel voor godsdienstvrijheid werd ingediend als in Indiana, zei een voorstander van het wetsvoorstel in het hogerhuis: 'Marc Benioff is de leider van een bende grootzakelijke CEO's die met economische dreigementen een grotere invloed proberen te krijgen op het overheidsbeleid dan de kiezer heeft via het democratische proces.' Zo bezien kan activisme van CEO's worden beschouwd als een gevaar voor het democratische ideaal dat iedere burger evenveel invloed moet kunnen uitoefenen op de totstandkoming van het beleid van de overheid.

Van de andere kant: een openlijke stellingname door de CEO is slechts één aspect van de invloed die ondernemingen sowieso uitoefenen op de politiek. En, zoals gezegd: zo'n openlijke opstelling is een ongewoon transparante poging van een topmanager om invloed uit te oefenen op het overheidsbeleid – dit in tegenstelling tot de contacten achter de schermen met parlementsleden, werkgeversorganisaties en denktanks. Juist doordat zo'n publiekelijke stellingname van de CEO zo zichtbaar is, kunnen medewerkers, klanten en de media bepalen hoe ze erop willen reageren. Politieke voorkeuren spelen hierbij ook een rol (hoewel sommige controversen natuurlijk zwaarder wegen.) Sommigen aan de progressieve kant van het politieke spectrum hebben hun goedkeuring uitgesproken over het recente activisme van CEO's; tegelijkertijd vinden zij de activiteiten van bijvoorbeeld de gebroeders en ondernemers Koch afkeurenswaardig. Veel conservatieven vinden daarom dat er met twee maten wordt gemeten. In de meeste gevallen van activisme ging het tot nog toe om CEO's die 'liberal' (progressieve) standpunten innamen. Het staat te bezien hoe er zou worden gereageerd wanneer veel conservatieve topmanagers ook openlijk hun standpunten verkondigden.

Maak een inschatting van de reacties en uitkomsten

De activistische CEO zal de tegenstanders van het ingenomen standpunt weloverwogen van repliek moeten kunnen dienen. Toen de winkelketen Target zijn toiletbeleid aanpaste ten behoeve van transseksuele klanten, tekenden honderdduizenden mensen uit protest een petitie. Uit de literatuur blijkt dat een boycot effectiever is wanneer er gemakkelijk te krijgen alternatieven voorhanden zijn voor de producten of diensten van de onderneming in kwestie. Target is wat dat betreft bijzonder kwetsbaar. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de keten, die veel winkels heeft in politiek behoudende delen van de Verenigde Staten, in reactie op de kritiek twintig miljoen dollar besteedde om éénpersoonstoiletten te installeren in zijn winkels. Bij het chiquere Nordstrom kwamen de welvarende vrouwen die er winkelen echter niet in het geweer toen president Trump de winkelketen bekritiseerde omdat die afstand had genomen van

het modemerken van zijn dochter Ivanka. Ondernemingen hebben meestal geen goed inzicht in de politieke overtuigingen van hun klanten. Met dergelijke informatie zou men echter kunnen inschatten hoe de doelgroep wellicht zal reageren op een stellingname van de CEO. Van de politieke overtuigingen van hun medewerkers zullen de CEO en de onderneming vermoedelijk wel enig idee hebben; de reacties van het personeel zullen ze daarom beter kunnen inschatten. Zal het personeel zich achter het ingenomen standpunt van de CEO scharen? Of zullen medewerkers zich er openlijk van distantiëren, zoals ruim duizend medewerkers van IBM deden toen hun CEO Virginia Rometty een ontmoeting had met President Trump?

De CEO die openlijk positie kiest, riskeert ook kritiek van politici. Trump heeft in tweets zijn onvrede geuit over allerlei ondernemingen en de beslissingen van hun management. Gelet op de miljoenen volgers die hij heeft op Twitter zijn dat nachtmerries voor pr-teams. De CEO zal samen met zijn/haar team op voorhand moeten inschatten hoe aanhangers en critici in de eigen organisatie, de media en de politiek waarschijnlijk zullen reageren.

Ook een evaluatie achteraf is belangrijk. Hoe luidt het antwoord op die ene cruciale vraag: heb ik het debat wezenlijk kunnen beïnvloeden? De criteria waaraan men dat wil afmeten, moeten op voorhand worden bepaald: bijvoorbeeld het aantal retweets, meldingen in de media, uitkomsten van enquêtes, of een daadwerkelijke wijziging van het beleid. De publieke opinie slaat zelden drastisch om. Het is dus zinvol om realistische doelen te stellen, directe uitkomsten te meten en de effecten op de langere termijn bij te houden.

CONCLUSIE

CEO-activisme zou een strategisch aandachtspunt van de allerhoogste orde kunnen worden. Als steeds meer topmanagers en ondernemers zich uitspreken over controversiële politieke en maatschappelijke vraagstukken, zullen CEO's steeds vaker worden gevraagd om bij te dragen aan het debat over dergelijke vraagstukken. Velen zullen zich er niet in willen mengen. Ook zij zullen zich echter moeten voorbereiden op mogelijke vragen over actuele thema's van medewerkers, de media en andere stakeholders.

Wij denken dat topmanagers richtlijnen nodig hebben om zich in deze nieuwe omgeving te kunnen bewegen. Om doeltreffend stelling te kunnen nemen, zal men zorgvuldig de thema's moeten uitkiezen, moeten nadenken over het beste moment en de wijze waarop men zich mengt in het debat, de mogelijke tegenreactie moeten inschatten, en de uitkomsten moeten meten. Op die manier kunnen topmanagers zich effectiever inzetten voor de vraagstukken die zij echt belangrijk vinden.

Over de auteurs

A.K. Chatterji is een associate professor aan Duke University en een visiting associate professor aan de Harvard Business School. M.W. Toffel bezet de naar senator John Heinz genoemde leerstoel in milieumanagement aan de Harvard Business School en is ook een van de voorzitters van het Business and Environment Initiative van HBS.

Literatuur

- Chatterji, A.K. (2016). Why Apple's Tim Cook and Other CEOs Are Speaking Out on Police Shootings. *Fortune*, 16 juli.
- Chatterji, A.K. & M.W. Toffel (2017). Do CEO Activists Make a Difference? Evidence from a Quasi-Field Experiment'. Discussiestuk, juli.
- Chatterji, A.K. & M.W. Toffel (2015). Starbucks' 'Race Together' Campaign and the Upside of CEO Activism. *Harvard Business Review*, 24 maart.
- Chatterji, A.K. & M.W. Toffel (2016). The Power of C.E.O. Activism. *New York Times*, 1 april.
- Gaines-Ross, L. (2016). Is It Safe for CEOs to Voice Strong Political Opinions? *Harvard Business Review*, 23 juni.
- Global Strategy Group (2016). Business & Politics: Do They Mix? *Global Strategy Group Annual studies, 2013-2016*, januari.
- Toffel, M.W., A.K. Chatterji & J. Kelley (2017). Ceo activism (a). Harvard Business School case 617-001, maart 2017.
- Weber Shandwick & KRC Research (2016). The Dawn of CEO Activism. Uitgave van Weber Shandwick.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The New CEO Activists', by Aaron K. Chatterji and Michael W. Toffel, in the January-February 2018 issue of the Harvard Business Review, vol. 96, issue 1-2, pp.78-89. © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.