

# Boardroom Dynamics

*Een onderzoek naar onderlinge  
verhoudingen in de boardroom*

Dennis Veltrop

Reggy Hooghiemstra

Jaap van Manen

Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants

  
NBA



rijksuniversiteit  
groningen



# Boardroom Dynamics

*Een onderzoek naar onderlinge  
verhoudingen in de boardroom*

Dennis Veltrop

Reggy Hooghiemstra

Jaap van Manen

Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants



rijksuniversiteit  
groningen

# Inhoudsopgave

	Bladzijde
1. Inleiding	3
2. Achtergrond	4
3. Onderlinge verhoudingen	5
4. Het onderzoek	6
5. Voorspellende karakteristieken van bestuurders en commissarissen	8
6. Resultaten van het onderzoek	10
7. Conclusies en aanbevelingen	15
Bijlage 1: Opzet onderzoek	19
Bijlage 2: Resultaten in detail	22
Bijlage 3: Overzicht kernartikelen	24

# 1. Inleiding

Commissarissen en bestuurders staan volop in de schijnwerpers, maar we weten bijzonder weinig over de onderlinge verhoudingen tussen commissarissen en bestuurders in de top van organisaties. Welke factoren bepalen bijvoorbeeld wie het meest invloedrijk is in de top van een organisatie? Wat bepaalt of een commissaris of een bestuurder instemt met een voorstel ook als hij of zij het er eigenlijk helemaal niet mee eens is? Wat zijn de bepalende factoren voor onderling vertrouwen en onderlinge conflicten voor bestuurders en commissarissen? Wie heeft de meeste macht? In dit onderzoek richten wij ons onder andere op deze vragen.

Dit is een onderzoek naar boardroom dynamics toegespitst op de onderlinge verhoudingen. De volgende vraag staat centraal: welke karakteristieken van commissarissen en bestuurders zijn bepalend voor de onderlinge verhoudingen tussen commissarissen en bestuurders?

Om hier een antwoord op te kunnen geven maken we gebruik van meettechnieken uit de sociaal-psychologische literatuur. Het is daarmee voor zover wij kunnen nagaan het eerste empirische onderzoek naar onderlinge verhoudingen tussen commissarissen en bestuurders in de top van organisaties gebruik makende van deze meettechnieken.

Bij het samenstellen van dit onderzoeksrapport hebben wij zoveel mogelijk gekozen voor een praktische insteek en een globale beschrijving van de resultaten. Wij presenteren een beschrijving van de resultaten zoals deze uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen, de academische literatuur is hierbij niet leidend. Zie **bijlage 1** voor een gedetailleerde omschrijving van de opzet van het onderzoek. De gedetailleerde resultaten zijn opgenomen in **bijlage 2**. **Bijlage 3** bevat een overzicht met een aantal wetenschappelijke kernartikelen die verband houden met dit onderzoek.

## 2. Achtergrond

Het achterliggende idee van een raad van commissarissen en een raad van bestuur is dat effectieve governance van een organisatie de individuele capaciteiten overstijgt en daardoor het beste kan worden uitgevoerd door een groep van bestuurders en commissarissen. Een belangrijk onderdeel van het functioneren van individuen binnen groepen zijn de onderlinge invloedsrelaties, het onderling vertrouwen en onderlinge conflicten.

Een disproportionele grote invloed van een commissaris op zijn of haar medecommissarissen leidt mogelijk tot een niet optimale benutting van de aanwezige expertise binnen de raad van commissarissen. Immers, op het moment dat één persoon of een beperkt aantal personen de discussie binnen de raad van commissarissen gaat domineren, kan een situatie ontstaan waarin niet alle commissarissen hun mening in de discussie kunnen of willen inbrengen.

Een afwijkende mening of afwijkend standpunt bevat doorgaans juist aanvullende en dus waardevolle inzichten. Er kan daardoor een situatie binnen de raad van commissarissen ontstaan die ten koste gaat van de kwaliteit van de besluitvorming binnen de raad van commissarissen en daarmee haar effectiviteit. Een disproportionele grote invloed van een bestuurder op zijn of haar medebestuurders of commissarissen kan vanuit governance overwegingen eveneens als ongewenst worden aangeduid. Een besluit van de raad van bestuur of een besluit van de raad van commissarissen dat nagenoeg gebaseerd is op het standpunt van één persoon kan vanuit ideeën over goed ondernemingsbestuur eveneens als ongewenst worden aangeduid. Een organisatie waarbij commissarissen en bestuurders elkaar wantrouwen en waarbij er sprake is van onderlinge conflicten, zal doorgaans niet tot een optimale besluitvorming leiden.

Voor commissarissen en bestuurders bepaalt de 'tone at the top' in grote mate de kwaliteit van de besluitvorming en daarmee de governance van een organisatie hetgeen voor belanghebbenden van groot belang is. De tone at the top wordt dan ook vaak aangehaald als een belangrijk onderdeel van de governance van organisaties. De onderlinge verhoudingen in de top van een organisatie zijn een belangrijke bepalende factor voor deze tone at the top.

### 3. Onderlinge verhoudingen

We richten ons op een aantal fundamentele aspecten van onderlinge verhoudingen, namelijk onderlinge invloedsrelaties, onderling conflict en onderling vertrouwen. De bepalende factoren van deze onderlinge verhoudingen liggen ten grondslag aan de 'checks and balances' in de top van een organisatie. Zonder invloed op zijn of haar medecommissarissen of bestuurders zal een commissaris waarschijnlijk niet in staat zijn een bijdrage te leveren aan de besluitvorming. Commissarissen die zeer ontvankelijk zijn voor de invloed van bestuurders en andere commissarissen zullen geneigd zijn om in grotere mate mee te buigen. Commissarissen en bestuurders die geneigd zijn anderen te vertrouwen zullen zich in beginsel minder kritisch opstellen. Commissarissen en bestuurders die worden vertrouwd zullen eerder als een aanspreekpunt voor anderen fungeren.

Onderlinge verhoudingen zijn een tweerichtingsverkeer. Een deel wordt bepaald door karakteristieken van de commissaris of bestuurder zelf en een deel wordt bepaald door de karakteristieken van andere commissarissen en bestuurders. We maken daarom een onderscheid tussen de volgende twee hoofdvragen met elk drie deelvragen:

Welke karakteristieken van een commissaris of bestuurder bepalen of:

- deze persoon invloed heeft op anderen;
- deze persoon wordt vertrouwd door anderen;
- anderen conflict hebben met deze persoon?

Welke karakteristieken van een commissaris of bestuurder bepalen of deze persoon:

- beïnvloedbaar is;
- anderen vertrouwt;
- conflict heeft met anderen?

## 4. Het onderzoek

Om deze onderlinge verhoudingen bestaande uit invloed, vertrouwen en conflict in kaart te brengen hebben we 92 commissarissen en bestuurders van een twaalfstal organisaties gevraagd elkaar te beoordelen. De deelnemende organisaties zijn afkomstig uit verschillende sectoren, zoals de financiële sector, de zorg, het onderwijs, onderzoek, dienstverlening en woningbouw. Deze organisaties zijn geselecteerd op basis van omvang en er diende sprake te zijn van een scheiding van leiding en eigendom.

We hebben gebruik gemaakt van een instrument met een 360-graden ontwerp, waarbij elke commissaris en bestuurder alle andere commissarissen en bestuurders beoordeelt en wordt beoordeeld door alle andere commissarissen en bestuurders.

Het totaal aantal bestuurders en commissarissen die hebben meegedaan aan dit onderzoek bedraagt 92 en het totaal aantal inter-persoonlijke beoordelingen bedraagt 662. Dit onderzoek is primair gericht op de onderlinge verhoudingen. Het niveau van analyse is dan ook het inter-persoonlijke niveau. Zie bijlage 1 voor een gedetailleerde uiteenzetting van het uitgevoerde onderzoek.

### Invloedsrelaties

Ten aanzien van invloedsrelaties onderzoeken we in hoeverre er sprake is van onderlinge invloed, in hoeverre er sprake is van inschikking (dat wil zeggen men stemt in met een voorstel ook als men het er niet mee eens is) en in hoeverre er sprake is van gepercipieerde positiemacht.

### Conflict

Ten aanzien van onderling conflict maken we een onderscheid tussen taakgerelateerde conflicten en emotionele conflicten. Taakgerelateerde conflicten hebben betrekking op verschillen van inzicht op een professioneel vlak. Emotionele conflicten betreffen emotionele spanningen op het persoonlijke vlak.

### Vertrouwen

Ten aanzien van onderling vertrouwen maken we een onderscheid tussen cognitief vertrouwen en affectief vertrouwen. Cognitief vertrouwen heeft betrekking op in hoeverre men vertrouwt op elkaars competenties en kunde. Affectief vertrouwen heeft betrekking op vertrouwen op een gevoelsmatig vlak en is een indicatie van in hoeverre men erop vertrouwt dat men zich vrij uit kan spreken.

De stellingen die we hebben gehanteerd om de onderlinge verhoudingen in kaart te brengen zijn opgenomen in **tabel 1**, 'deze persoon' werd telkens vervangen door de naam van de persoon die werd beoordeeld.



**Tabel 1:** Stellingen om de onderlinge verhoudingen in kaart te brengen

		Stelling
Invloedsrelaties	Invloed	“Deze persoon heeft invloed op u.”
	Inschikking	“Beïnvloedingspogingen van <i>deze persoon</i> resulteren in uw inschikking, terwijl u daar niet enthousiast over bent.”
	Macht	“Deze persoon heeft het legitieme recht, gezien zijn/haar positie, om te kunnen verwachten dat zijn/haar suggesties zullen worden uitgevoerd.”
Conflict	Taak	“In hoeverre hebt u professionele verschillen van inzicht met <i>deze persoon</i> ?”
	Emotioneel	“In hoeverre hebt u persoonlijke frictie met <i>deze persoon</i> ?”
Vertrouwen	Cognitief	“Ik zie geen reden om te twijfelen aan de competentie van <i>deze persoon</i> ?”
	Affectief	“Als ik mijn problemen deel met <i>deze persoon</i> , dan weet ik dat hij of zij constructief zal reageren.”

## 5. Voorspellende karakteristieken van bestuurders en commissarissen

We richten ons op een aantal karakteristieken van commissarissen en bestuurders waarvan wij verwachten dat deze karakteristieken verband houden met de onderlinge verhoudingen. We benaderen dit telkens vanuit twee perspectieven.

We maken een onderscheid tussen:

- karakteristieken van de persoon die wordt beoordeeld door anderen;
- karakteristieken van de persoon die anderen beoordeelt.

Hieronder geven we een korte toelichting op de karakteristieken die zijn meegenomen in het onderzoek.

### 5.1 Positie-eigenschappen

Positie-eigenschappen hebben betrekking op de formele positie van de bestuurders en commissarissen. We verwachten dat in de onderlinge interacties tussen bestuurders en commissarissen een verschil is tussen commissarissen en bestuurders. We onderzoeken tevens de rol van voorzitters van raden van commissarissen en van bestuursvoorzitters (CEO's). Aanvullend kijken we naar lidmaatschap van de audit-commissie en de remuneratie-commissie.

Door indicatoren van verschillende formele posities op te nemen kunnen we bijvoorbeeld toetsen of een commissaris meer invloed heeft dan een bestuurder en of een lid van een audit-commissie meer macht heeft. We maken onderscheid tussen:

- bestuurders;
- commissarissen;
- de voorzitter van de raad van commissarissen;
- de bestuursvoorzitter (CEO);
- een lid van de audit-commissie;
- een lid van de remuneratie-commissie.

### 5.2 Nevenfuncties

We verwachten dat nevenfuncties verband houden met de onderlinge verhoudingen tussen commissarissen en bestuurders. We maken hierbij een onderscheid tussen:

- het aantal nevenfuncties;
- aantal commissariaten;
- voltijd hoofdfunctie (heeft een commissaris een voltijd hoofdfunctie elders).

### 5.3 Demografische kenmerken

We verwachten dat demografische kenmerken van bestuurders en commissarissen van invloed zijn op de onderlinge relaties. We maken een onderscheid tussen:

- geslacht;
- aanstellingsduur;<sup>1</sup>
- leeftijd.

<sup>1</sup> Aanstellingsduur wordt in de onderzoeksliteratuur naar raden van commissarissen en raden van bestuur doorgaans als een demografische eigenschap aangeduid.

## 5.4 Persoonlijkheid

We verwachten dat persoonlijkheidskarakteristieken van commissarissen en bestuurders een invloed hebben op de onderlinge verhoudingen. Om persoonlijkheidskarakteristieken van commissarissen en bestuurders te meten, hebben alle in het onderzoek betrokken commissarissen en bestuurders een aantal stellingen over hun eigen persoonlijkheid beantwoord. We hebben hierbij de 'big five' persoonlijkheidstypologie gebruikt om de persoonlijkheden van commissarissen en bestuurders in kaart te brengen. Deze persoonlijkheidstypologie bestaat uit extraversie, consciëntieusheid, vriendelijkheid, emotionele stabiliteit en openheid.

- Extraversie wordt omschreven als de mate waarin een individu sociaal, spraakzaam, en gemakkelijk in de omgang is. Het geeft tevens aan hoe assertief iemand is.
- Consciëntieusheid als persoonlijkheidskarakteristiek geeft aan in hoeverre iemand zorgvuldig, verantwoordelijk en geordend is.
- Vriendelijkheid als persoonlijkheidskarakteristiek is een indicatie hoe vriendelijk, aardig en coöperatief een persoon is.
- Emotionele stabiliteit geeft aan hoe stabiel een persoon is. Iemand die emotioneel stabiel is, is niet neurotisch, is niet eenvoudig van zijn of haar stuk te brengen en kan goed omgaan met tegenslagen.
- Openheid is een indicatie voor hoe nieuwsgierig, verbeeldingsvol en intellectueel autonoom iemand is.

## 6. Resultaten van het onderzoek

De resultaten worden opgedeeld in twee subsecties. In subsectie 6.1 richten we ons op de karakteristieken van de commissaris / bestuurder die door zijn of haar mede commissarissen / bestuurders wordt beoordeeld. Het gaat hierbij om de vraag welke karakteristieken bepalend zijn voor de mate van invloed, conflict en vertrouwen op andere commissarissen en bestuurders.

In subsectie 6.2 richten we ons op de karakteristieken van de commissaris/bestuurder die andere commissarissen en bestuurders beoordeelt. Het gaat hierbij om de vraag welke karakteristieken van een commissaris / bestuurder bepalend zijn voor de mate waarin een commissaris / bestuurder wordt beïnvloed, conflict heeft met anderen en vertrouwt op andere commissarissen en bestuurders.

### 6.1 Karakteristieken van commissarissen en bestuurders die worden beoordeeld

Voor gedetailleerde onderzoeksresultaten zie tabel 5 in de bijlage. Hieronder beschrijven we de statistisch significante resultaten.

#### 6.1.1 Positie karakteristieken

- De voorzitter van de raad van commissarissen heeft significant meer invloed dan andere commissarissen en bestuurders. Andere commissarissen schikken meer in met voorstellen van de voorzitter en de voorzitter heeft meer macht. Men heeft meer cognitief en affectief vertrouwen in de voorzitter van de raad van commissarissen.
- De CEO heeft significant meer invloed en meer macht dan andere commissarissen en bestuurders (m.u.v. de voorzitter van de raad van commissarissen). In vergelijking tot andere bestuurders en commissarissen heeft men in beperkte mate minder emotionele spanningen met de CEO. Men heeft meer cognitief en affectief vertrouwen in de CEO.
- Er is geen verschil tussen bestuurders en commissarissen als het gaat om hoeveel invloed bestuurders en commissarissen hebben. We zien wel dat bestuurders meer macht hebben dan commissarissen. Verder is er sprake van meer taakgerelateerde en emotionele conflicten met bestuurders. Tot slot heeft men minder cognitief vertrouwen in bestuurders dan in commissarissen; dit impliceert dat de respondenten meer twijfels uiten over de competentie van bestuurders dan over de competentie van commissarissen.
- Lidmaatschap van de audit-commissie en van de remuneratie-commissie heeft een beperkte invloed op de onderlinge verhoudingen. We zien alleen dat men in beperkte mate meer affectief vertrouwen heeft in leden van de audit-commissie.

#### 6.1.2 Nevenfuncties

- Het aantal nevenfuncties en het aantal commissariaten houdt geen verband met de onderlinge invloedsrelaties, conflict en vertrouwen.
- Men heeft significant minder affectief vertrouwen in commissarissen met een hoofdfunctie.

#### 6.1.3 Demografische karakteristieken

- Er is in beperkte mate sprake van minder emotioneel conflict met vrouwelijke commissarissen / bestuurders.

- Aanstellingsduur van commissarissen en bestuurders is positief gerelateerd aan de mate waarin anderen taakconflicten met het desbetreffende individu hebben en aanstellingsduur is negatief gerelateerd aan de mate waarin men cognitief vertrouwen in het desbetreffende individu heeft. Dit houdt in dat naarmate een commissaris of bestuurder een langere aanstellingsduur heeft er sprake is van meer conflict en minder vertrouwen ten aanzien van de desbetreffende commissaris of bestuurder.
- Leeftijd is beperkt negatief gerelateerd aan de mate van invloed en leeftijd is positief gerelateerd aan de mate waarin men taak en emotionele conflicten met het desbetreffende individu heeft. Dit betekent dat oudere commissarissen en bestuurders minder invloed hebben en dat men meer conflict heeft met oudere commissarissen en bestuurders.

#### 6.1.4 Persoonlijkheid

- Extraversie is een consistente positieve voorspeller van invloedsrelaties. Extraverte individuen hebben meer invloed. Anderen schikken meer in met extraverte commissarissen en bestuurders en men kent meer macht toe aan deze extraverte individuen.
- Consciëntieusheid houdt geen verband met invloedsrelaties, conflict en vertrouwen.
- Men schikt minder in met voorstellen van vriendelijke individuen. Men heeft minder taak en emotionele conflicten met vriendelijke individuen.
- Emotionele stabiliteit van een individu is positief gerelateerd aan de mate waarin anderen inschikken met dit individu. Men schikt dus meer in met emotioneel stabiele commissarissen en bestuurders.
- Openheid houdt geen verband met invloedsrelaties, conflict en vertrouwen.

#### 6.1.5 Samenvatting

Ten aanzien van de verschillen tussen bestuurders en commissarissen zien we dat bestuurders meer macht hebben. We zien ook dat er vaker sprake is van conflicten met bestuurders en dat er sprake is van minder cognitief vertrouwen in bestuurders in vergelijking met commissarissen. In de onderlinge verhoudingen tussen commissarissen en bestuurders zijn de functie van de voorzitter van de raad van commissarissen en de functie van bestuursvoorzitter consistente en sterke positieve voorspellers van onderlinge invloedsrelaties en vertrouwen. We zien hierbij tevens dat de voorzitter van de raad van commissarissen een prominentere rol heeft dan de bestuursvoorzitter. Nevenfuncties en demografische kenmerken van bestuurders en commissarissen spelen een beperkte rol als het gaat om de onderlinge invloedsrelaties. We zien wel dat er tot op zekere hoogte minder emotionele conflicten met vrouwelijke bestuurders en commissarissen zijn. Extraversie is een consistente positieve voorspeller van onderlinge invloedsrelaties, men schikt meer in met emotioneel stabiele individuen en men heeft minder conflicten met vriendelijke commissarissen en bestuurders. Zie **tabel 2** voor een overzicht van significante voorspellers.

## 6.2 Karakteristieken van commissarissen en bestuurders die beoordelen

Voor gedetailleerde onderzoeksresultaten zie **tabel 6** in de bijlage. Hieronder beschrijven we de statistisch significante resultaten.

### 6.2.1 Positie karakteristieken

- Er is geen verschil tussen bestuurders en commissarissen ten aanzien van mate waarin deze worden beïnvloed of conflict hebben met anderen. Wel zien we dat bestuurders minder geneigd zijn anderen cognitief en affectief te vertrouwen.
- Voor CEOs zien we dat deze geneigd zijn anderen meer cognitief en affectief te vertrouwen.
- Leden van audit-commissies zijn minder geneigd in te schikken. Lidmaatschap van de remuneratie-commissie heeft geen effect.

### 6.2.2 Nevenfuncties

- Naarmate het aantal nevenfuncties toeneemt is men meer beïnvloedbaar.
- Het aantal commissariaten is negatief gerelateerd aan de mate waarin men beïnvloedbaar is. Naarmate het aantal commissariaten toeneemt is men minder beïnvloedbaar en is men minder geneigd in te schikken. We zien verder dat naarmate het aantal commissariaten toeneemt men anderen, tot op zekere hoogte, meer cognitief vertrouwt.

### 6.2.3 Demografische karakteristieken

- Geslacht is niet gerelateerd aan invloed, conflict en vertrouwen.
- De aanstellingsduur van een commissaris of bestuurder is positief gerelateerd aan emotionele conflicten met anderen. Commissarissen en bestuurders met een langere aanstellingsduur hebben meer emotionele conflicten met anderen.
- Leeftijd is in beperkte mate negatief gerelateerd aan de mate waarin een commissaris of bestuurder macht aan anderen toekent. Oudere commissarissen en bestuurders kennen enigzins meer macht toe aan anderen.

### 6.2.4 Persoonlijkheid

- Extraverte commissarissen en bestuurders zijn minder geneigd anderen cognitief te vertrouwen.
- Consciëntieuze commissarissen en bestuurders zijn minder beïnvloedbaar en schikken minder in. Tevens hebben consciëntieuze commissarissen en bestuurders minder taakconflict met anderen.
- Vriendelijkheid en emotionele stabiliteit zijn niet gerelateerd aan invloed, conflict en vertrouwen.
- Openheid is positief gerelateerd aan de mate waarin men anderen affectief vertrouwt. Dit houdt in dat naarmate men meer open is men andere commissarissen en bestuurders meer affectief vertrouwt.

### 6.2.5 Samenvatting

Ten aanzien van invloedsrelaties zien we dat leden van audit-commissies minder beïnvloedbaar zijn. Verder zien we dat bestuurders over het algemeen geneigd zijn anderen minder te vertrouwen, maar dat bestuursvoorzitters juist weer geneigd zijn anderen meer te vertrouwen. Naarmate commissarissen en bestuurders meer nevenfuncties hebben, zijn zij meer beïnvloedbaar, mits deze nevenfuncties niet uit commissariaten bestaan. Voor commissariaten geldt dat naarmate het aantal commissariaten toeneemt commissarissen juist minder

beïnvloedbaar zijn en ook minder inschikken met voorstellen waar ze het niet mee eens zijn. Demografische kenmerken hebben een beperkte invloed, maar we zien wel dat naarmate de aanstellingsduur toeneemt een bestuurder of commissaris meer emotionele conflicten met anderen heeft. Ten aanzien van persoonlijkheidskarakteristieken hebben extraverte commissarissen en bestuurders enigszins minder cognitief vertrouwen in anderen. Consciëntieuze commissarissen en bestuurders zijn minder beïnvloedbaar, schikken minder in met voorstellen waar ze het niet mee eens zijn en hebben minder taakconflict met anderen. Commissarissen en bestuurders die een grote openheid hebben zijn meer geneigd anderen affectief te vertrouwen. Zie **tabel 3** voor een overzicht van significante voorspellers.

**Tabel 2:** Significante voorspellers - karakteristieken van beoordeelde

	Positieve voorspellers	Negatieve voorspellers
Invloed X op anderen	- Voorzitter RvC - CEO - Extraversie	- Leeftijd
Inschikking van anderen met X	- Voorzitter RvC - Extraversie - Emotionele stabiliteit	- Vriendelijkheid
Macht van X	- Bestuurder - Voorzitter RvC - CEO - Extraversie	
Taak conflict anderen met X	- Bestuurder - Aanstellingsduur	- Vriendelijkheid
Emotioneel conflict anderen met X	- Bestuurder - Leeftijd	- CEO - Vrouw - Vriendelijkheid
Cognitief vertrouwen van anderen in X	- Voorzitter RvC - CEO	- Bestuurder - Aanstellingsduur
Affectief vertrouwen van anderen in X	- Voorzitter RvC - CEO - Lid audit-commissie	- Voltijd hoofdfunctie - Leeftijd

*X staat voor de persoon die wordt beoordeeld*

**Tabel 3:** Significante voorspellers - karakteristieken van beoordelende

	Positieve voorspellers	Negatieve voorspellers
Invloed op X	- Aantal nevenfuncties - Consciëntieusheid	- Aantal commissariaten
Inschikking van X		- Lid audit-commissie - Aantal commissariaten - Consciëntieusheid
Macht toegekend door X		- Leeftijd
Taak conflict X met anderen		- Consciëntieusheid
Emotioneel conflict X met anderen	- Aanstellingsduur	
Cognitief vertrouwen X in anderen	- CEO - Aantal commissariaten	- Bestuurder - Extraversie
Affectief vertrouwen X in anderen	- CEO - Openheid	- Bestuurder

*X staat voor de persoon die anderen beoordeelt*



## 7. Conclusies en aanbevelingen

Bij het samenstellen van een raad van commissarissen, bij het opvullen van een vacature en bij de periodieke zelfevaluatie dient ook aandacht te worden geschonken aan de in dit rapport beschreven bevindingen. Er bestaat geen blauwdruk voor hoe de raad van commissarissen samengesteld moet worden. Tot op zekere hoogte is het een gevoelskwestie waarin aspecten aan de orde komen zoals: past een persoon binnen het team, is hij/zij in staat bij te dragen aan de discussie binnen een raad van commissarissen? Dit onderzoek laat zien dat diverse karakteristieken bepalen of een persoon invloed heeft op anderen, door anderen wordt beïnvloed, wordt vertrouwd door anderen en in conflict raakt met anderen. Het onderzoek heeft een aantal praktische inzichten opgeleverd. Op basis van ons onderzoek formuleren we een aantal conclusies gevolgd door een aantal praktische aanbevelingen.

### De voorzitter van de RvC, de CEO en overige bestuurders en commissarissen

De voorzitter van de raad van commissarissen en de bestuursvoorzitter spelen een prominente rol in onderlinge invloedsrelaties tussen commissarissen en bestuurders, ze hebben meer invloed en meer gepercipieerde macht dan andere commissarissen en bestuurders. We zien hierbij tevens dat de voorzitter van de raad van commissarissen een prominentere rol heeft dan de bestuursvoorzitter. Verder heeft men significant meer vertrouwen in de voorzitter van de raad van commissarissen en in de bestuursvoorzitter. Reguliere bestuurders (d.w.z. bestuurders anders dan de bestuursvoorzitter) worden daarentegen minder cognitief vertrouwd. Opmerkelijk is verder dat bestuurders over het algemeen meer gepercipieerde macht hebben dan reguliere commissarissen<sup>2</sup>. In de eerste plaats kan daarom worden geconcludeerd dat de onderlinge verhoudingen voor een belangrijk deel samenhangen met positiekarakteristieken van een persoon. In de perceptie van de respondenten is er sprake van een 'rangorde'. De voorzitter van de raad van commissarissen staat bovenaan deze rangorde, dan volgt de bestuursvoorzitter, dan volgen de overige bestuurders en tot slot volgen de overige commissarissen die onderaan deze rangorde staan. We merken tevens op dat lidmaatschap van de audit-commissie nagenoeg geen rol speelt en lidmaatschap van de remuneratie-commissie in het geheel geen rol speelt in de onderlinge verhoudingen.

### De CEO en de overige bestuurders

Bestuursvoorzitters zijn geneigd anderen meer te vertrouwen, terwijl andere bestuurders juist geneigd zijn om anderen minder te vertrouwen. Verder heeft men over het algemeen meer conflicten met de reguliere bestuurders en zijn de reguliere bestuurders minder geneigd anderen te vertrouwen. Dit geeft aan dat in de onderlinge verhoudingen sprake is van een verschil tussen de bestuursvoorzitter en de reguliere bestuurders. Daar waar de relatie met de bestuursvoorzitter doorgaans kan worden gekarakteriseerd als een constructieve relatie met relatief veel vertrouwen en weinig conflict, is er in de relatie met reguliere bestuurders sprake van een grotere mate van wantrouwen en onderlinge conflicten.

### Nevenfuncties

We zien enkel dat commissarissen met een hoofdfunctie elders minder affectief worden vertrouwd. Het aantal nevenfuncties en het aantal commissariaten houdt nagenoeg geen verband met de mate van invloed van een commissaris of bestuurder. We zien ook dat het aantal nevenfuncties of het aantal commissariaten geen verband houdt met het vertrouwen dat

<sup>2</sup> De voorzitter van de raad van commissarissen buiten beschouwing latende.

men in deze persoon heeft of de conflicten die men heeft met dit individu. Het aantal nevenfuncties houdt echter wel positief verband met de mate van beïnvloedbaarheid van het desbetreffende individu. Naarmate het aantal nevenfuncties toeneemt is deze persoon meer beïnvloedbaar, mits deze nevenfuncties niet uit commissariaten bestaan. We zien namelijk dat naarmate het aantal commissariaten toeneemt commissarissen en bestuurders minder ontvankelijk zijn voor invloed van anderen en ook dat commissarissen minder snel inschikken met voorstellen waar men het eigenlijk niet mee eens is. Gegeven deze verschillende uitkomsten voor commissariaten en andere nevenfuncties is het van belang een onderscheid te maken tussen deze twee categorieën van nevenfuncties.

### **Geslacht en aanstellingsduur**

Men heeft over het algemeen minder emotionele conflicten met vrouwelijke bestuurders en commissarissen. Naarmate de aanstellingsduur van een commissaris of bestuurder toeneemt hebben anderen meer emotionele conflicten met de desbetreffende commissaris of bestuurder. Naarmate de aanstellingsduur van een bestuurder of commissaris toeneemt heeft deze persoon eveneens meer emotionele conflicten met anderen. Een mogelijke consequentie van deze uitkomsten is dat de aanstellingsduur van commissarissen en bestuurders in grotere mate beperkt dient te worden. Temeer omdat de lengte van de aanstellingsduur geen positieve relatie heeft met de onderlinge vertrouwensrelaties en geen verband houdt met de onderlinge invloedsrelaties.

### **Persoonlijkheid**

Extraversie is een consistente voorspeller van de invloedsrelaties van bestuurders en commissarissen met anderen. Naarmate een bestuurder of commissaris meer extravert is, heeft deze persoon meer invloed op anderen, schikken anderen meer in en kent men meer macht aan deze persoon toe. Men schikt tevens meer in met commissarissen en bestuurders die emotioneel stabiel zijn. Consciëntieuze bestuurders en commissarissen laten zich minder beïnvloeden door anderen en hebben minder taakconflict met anderen.

### **Aanbevelingen**

1. De CEO en bovenal de voorzitter van de raad van commissarissen kunnen worden aangemerkt als personen die de meeste invloed hebben onder commissarissen en bestuurders; zeker op het moment dat het om extraverte persoonlijkheden gaat. Vanuit het oogpunt van goed ondernemingsbestuur impliceert dit dat ondernemingen die een extraverte CEO hebben mogelijkgevoerd zijn gebaat zijn met een voorzitter van de raad van commissarissen die ook een extraverte persoonlijkheid heeft. Tevens zou men bij de benoeming van commissarissen zich nadrukkelijk kunnen richten op consciëntieusheid. Consciëntieuze commissarissen schikken minder in en zijn minder beïnvloedbaar. Dit zou voorkomen dat een extraverte CEO een te dominante positie krijgt binnen de onderneming. Evenzeer zorgt een dergelijke combinatie ervoor dat voorkomen wordt dat de besluitvorming binnen een onderneming wordt gedomineerd door ofwel een extraverte CEO, danwel een extraverte voorzitter van de raad van commissarissen. Hierop aansluitend, gegeven de dominantie van de voorzitter van de raad van commissarissen en de CEO, dient de voorzitter van de raad van commissarissen ervoor te waken dat de rol van reguliere commissarissen niet wordt gemarginaliseerd.

2. De selectie van de voorzitter van de raad van commissarissen is cruciaal voor de kwaliteit van de besluitvorming binnen ondernemingen en tevens ook voor de 'tone at the top'. De rol van de voorzitter van de raad van commissarissen is anders dan de rol van reguliere commissarissen en ligt niet zonder meer in het verlengde van de rol van een reguliere commissaris. Dit kan dus betekenen dat gegeven deze cruciale positie van de voorzitter van de raad van commissarissen er in bepaalde gevallen naar personen buiten de kring van zittende commissarissen gezocht dient te worden.
3. In vergelijking met bestuursvoorzitters hebben reguliere bestuurders (d.w.z. bestuurders die niet bestuursvoorzitter zijn) doorgaans relaties met commissarissen waarbij sprake is van een grotere mate van wantrouwen en conflict. In het zorgdragen van effectieve onderlinge verhoudingen tussen commissarissen en bestuurders is het voor commissarissen van belang om zich bewust te zijn van de mate van vertrouwen en conflict met de reguliere bestuurders. In de onderlinge verhoudingen tussen commissarissen en bestuurders zit de zwakke schakel doorgaans in de relaties met de reguliere bestuurders.
4. Een ander belangrijk resultaat is het effect van de aanstellingsduur op de mate van conflicten, alsmede dat een langere aanstellingsduur ten koste gaat van het vertrouwen in de competenties van het desbetreffende individu. Dit pleit ervoor om een maximale termijn aan te houden waarvoor personen als commissaris of bestuurder kunnen functioneren.
5. We zien dat als commissarissen een hoofdfunctie elders hebben, men deze commissaris minder affectief vertrouwt. Het aantal nevenfuncties dat een commissaris heeft leidt ertoe dat personen minder snel geneigd zijn in te schikken en zich minder laten beïnvloeden door anderen in hun besluitvorming. Er is sprake is van een verschil tussen commissariaten en overige nevenfuncties. Dit duidt erop dat het hebben van nevenfuncties waardevolle inzichten kan opleveren binnen de raad van commissarissen. Deze inzichten worden mogelijk nog te weinig meegenomen in de besluitvorming. In hoeverre dit veroorzaakt wordt door wellicht een grotere mate van aanwezigheidsproblemen is niet onderzocht, maar het geeft wel aan dat naast het aantal nevenfuncties ook expliciet rekening dient te worden gehouden met het soort nevenfunctie dat commissarissen en bestuurders vervullen.

Zoals elk onderzoek heeft ook dit onderzoek de nodige beperkingen. Een mogelijke beperking van dit onderzoek is dat deze resultaten zijn gebaseerd op de gegeven antwoorden van commissarissen en bestuurders van een twaalfstal organisaties. Deze organisaties zijn verspreid over diverse sectoren en wij hebben dan ook geen reden om te veronderstellen dat deze twaalf organisaties geen representatief beeld schetsen van de onderlinge verhoudingen tussen commissarissen en bestuurders. Onze resultaten zijn verder gebaseerd op de antwoorden van 92 commissarissen en bestuurders en 662 inter-persoonlijke beoordelingen.

In dit onderzoek hebben we ons expliciet gericht op deze inter-persoonlijke beoordelingen, waarbij we controleren voor afhankelijkheid in deze beoordelingen (zie bijlage 1). Een andere mogelijke beperking van het onderzoek is dat commissarissen en bestuurders sociaal wenselijke antwoorden hebben kunnen geven. We zouden hierdoor echter juist minder snel statistische verbanden vinden, waardoor we vervolgens meer waarde kunnen hechten aan de door ons

reeds gevonden verbanden. Dit onderzoek is één van de eerste onderzoeken dat expliciet aandacht besteedt aan de onderlinge verhoudingen tussen commissarissen en bestuurders. De onderlinge verhoudingen in de top van organisaties spelen een belangrijke rol voor de governance van organisaties. Dit is in het belang van alle belanghebbenden van organisaties.

We hopen dat we met dit onderzoeksrapport een zinvolle eerste bijdrage hebben kunnen leveren. Dit onderzoek heeft geleid tot een aantal belangrijke inzichten. Toekomstig onderzoek naar boardroom dynamics is echter van groot belang voor het verder uitdiepen van de gedragsmatige processen die ten grondslag liggen aan een effectieve governance van organisaties.

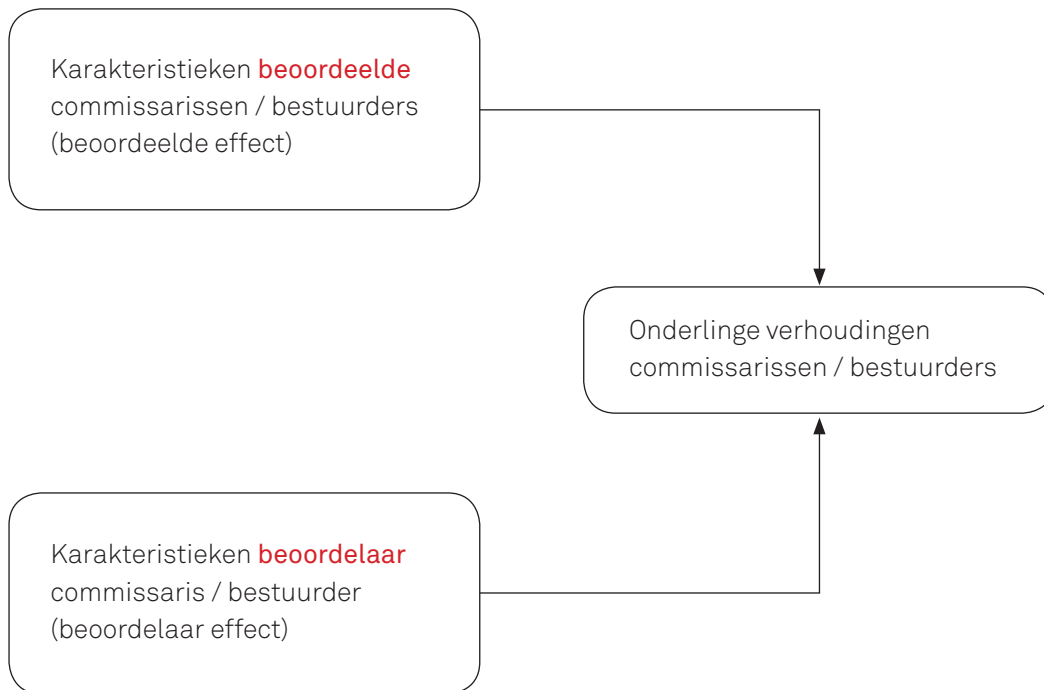
# BIJLAGE 1: Opzet onderzoek

## Aanpak

De gegevens die zijn gebruikt voor dit onderzoek zijn verzameld aan de hand van papieren vragenlijsten en via een beveiligde website met persoonlijke inlogcodes.

We hebben gebruikgemaakt van stellingen om de inter-persoonlijke invloedsrelaties in kaart te brengen. Deze stellingen zijn beantwoord op een 7 punt likertschaal. Zie **tabel 1** voor een overzicht van deze stellingen. ‘Deze commissaris/bestuurder’ werd telkens vervangen door de naam van de commissaris/bestuurder die werd beoordeeld. Bijvoorbeeld, de heer Jansen beoordeelt mevrouw Pieterse. De stelling die de heer Jansen dient te beantwoorden is dan “Mevrouw Pieterse heeft invloed op u”. De heer Jansen beoordeelt zo al zijn mede-bestuurders / -commissarissen. Omgekeerd zal mevrouw Pieterse de stelling beantwoorden “De heer Jansen heeft invloed op u”. Mevrouw Pieterse beoordeelt op deze manier ook alle mede-bestuurders / commissarissen. Zodoende beoordeelt iedereen iedereen en wordt iedereen door iedereen beoordeeld. Zie **figuur 1** voor een schematische weergave. Bijvoorbeeld, in een groep van tien bestuurders en commissarissen komt het aantal beoordelingen dan uit op negentig (tien individuen die negen andere individuen beoordelen).

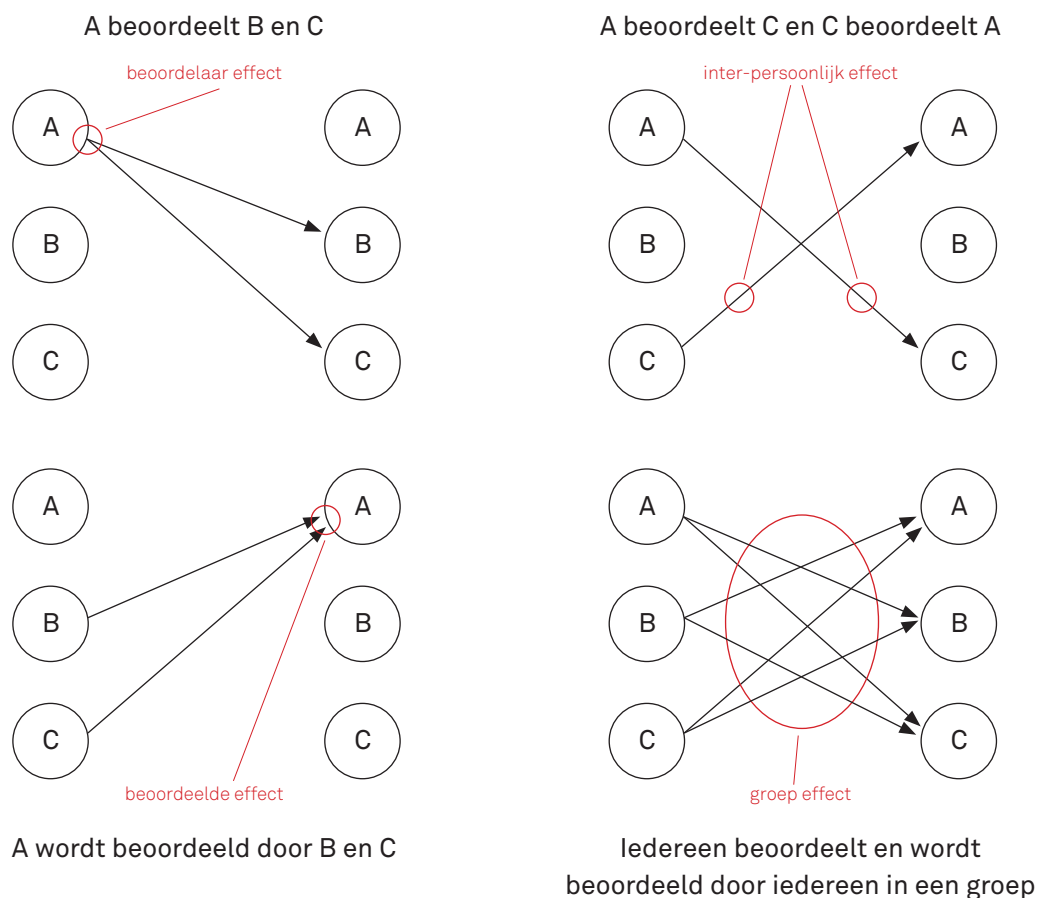
**Figuur 1:** Schematisch overzicht



### Methode van analyse

Omdat beoordelingen van commissarissen en bestuurders van een inter-persoonlijke aard zijn, dienen we rekening te houden met een bepaalde genestelde structuur. Normaliter wordt aangenomen dat observaties onafhankelijk van elkaar zijn. Echter omdat een commissaris / bestuurder meerdere commissarissen / bestuurders beoordeelt, zijn deze beoordelingen niet onafhankelijk doordat ze van dezelfde commissaris / bestuurder afkomstig zijn. Dit duiden we aan als een 'beoordelaar effect'. Aan de andere kant is er ook sprake van een 'beoordeelde effect', omdat een desbetreffende commissaris/bestuurder wordt beoordeeld door meerdere commissarissen / bestuurders. Een inter-persoonlijke relatie, bijvoorbeeld tussen commissaris A en commissaris B, heeft betrekking op twee individuen. Omdat iedereen iedereen beoordeelt en iedereen wordt beoordeeld door iedereen, beoordeelt commissaris A commissaris B, maar wordt commissaris A ook door commissaris B beoordeeld. In de observaties komt de inter-persoonlijke relatie tussen commissaris A en commissaris B dus twee keer voor. Dit noemen we een 'inter-persoonlijk effect'. Tot slot is er nog sprake van een 'groep effect'. Meerdere commissarissen en bestuurders zijn commissaris of bestuurder bij dezelfde organisatie. Daar is dus ook sprake van afhankelijkheid. In onze analyses houden we rekening met afhankelijkheid van observaties door variantie te partitioneren naar een 'beoordelaar effect', een 'beoordeelde effect', een 'inter-persoonlijk effect' en een 'groep effect'. Zie **figuur 2** voor een schematisch overzicht.

**Figuur 2:** Schematisch overzicht partitionering variantie



### Partitionering van variantie

Zie **tabel 4** voor een weergave van de partitionering van de variantie. Beoordelaarvariantie geeft bijvoorbeeld aan dat een bepaalde commissaris / bestuurder over het algemeen wordt beïnvloed door andere commissarissen / bestuurders. Beoordeelde variantie geeft bijvoorbeeld aan dat een bepaalde commissaris / bestuurder over het algemeen als meer invloedrijk wordt beschouwd. Inter-persoonlijke variantie heeft betrekking op de unieke relatie tussen commissaris A en commissaris B; commissaris A en B hebben gezamenlijke ervaringen waardoor ze meer invloed op elkaar hebben. Ten slotte geeft de groepvariantie weer welk deel van de variantie afkomstig is uit de gemeenschappelijke groep, in dit geval de organisatie waartoe de commissarissen/bestuurders behoren.

Op basis van **tabel 4** kunnen we concluderen dat het grootste deel van de invloedsrelaties wordt bepaald door het beoordelaar effect. Dit kan worden geïnterpreteerd als dat het grootste deel van de invloedsrelaties wordt verklaard door karakteristieken van de beoordelende bestuurder / commissaris zelf. Blijkbaar zijn sommige bestuurders/commissarissen meer ontvankelijk dan andere bestuurders / commissarissen. Daarnaast wordt een belangrijk deel verklaard door het beoordeelde effect. Dit kan worden geïnterpreteerd als dat karakteristieken van andere commissarissen / bestuurders tevens een belangrijke rol spelen in hoeveel invloed deze commissarissen / bestuurders hebben op de desbetreffende commissaris / bestuurder. Verder is er sprake van een inter-persoonlijk effect, welke in mindere mate een deel van de variatie verklaart. Hier zullen we in dit onderzoek verder niet op ingaan. We controleren voor het feit dat een relatie tussen twee individuen twee keer voorkomt, namelijk persoon A beoordeelt persoon B en persoon B beoordeelt persoon A. Deze twee beoordelingen zijn genesteld in de inter-persoonlijke relatie tussen persoon A en persoon B. Tot slot, organisatie effecten hebben geen significant verklarende kracht. Dat wordt grotendeels veroorzaakt doordat het aantal deelnemende organisaties van twaalf relatief laag is om statistische analyses mee uit te kunnen voeren.

**Tabel 4:** Partitionering van variantie ( in percentages)

Effect van	Invloed	Inschikking	Macht	Taak conflict	Relatie conflict	Cognitief vertrouwen	Affectief vertrouwen
Beoordelaar	49%***	73%***	54%***	45%***	46%***	33%***	33%***
Beoordeelde	13%***	3%***	11%***	8%***	5%**	15%***	8%***
Interpersoonlijk	6%***	0%	2%	3%	12%***	4%	12%***
Groep	5%	0%	0%	3%	0%	2%	5%
Resterend	27%***	24%***	33%***	41%***	37%***	46%***	41%***

Significantie niveau's op basis van Wald Z test

\*  $p < .1$

\*\*  $p < .05$

\*\*\*  $p < .001$

## BIJLAGE 2: Resultaten in detail

**Tabel 5:** Resultaten voor karakteristieken van commissarissen en bestuurders die worden beoordeeld

Karakteristieken van de beoordeelde <sup>3</sup>		Invloedsrelaties			Conflict		Vertrouwen	
		Invloed	Inschikking	Macht	Taak	Emotioneel	Cognitief	Affectief
Positie karakteristieken	Bestuurder	-0.01	0.07	0.29 **	0.53 ***	0.47 ***	-0.41 ***	0.01
	Vz. RvC	0.68 **	0.54 ***	0.73 ***	-0.17	-0.24	0.54 ***	0.54 ***
	CEO	0.57 **	0.22	0.26 *	-0.33	0.31 *	0.59 ***	0.38 **
	Lid audit comm.	0.24	0.13	-0.01	0.06	0.15	0.00	0.24 *
	Lid remuneratie comm.	0.05	0.21	-0.20	0.28	0.19	-0.21	-0.17
Nevenfuncties	Aantal nevenfuncties	0.03	0.02	0.01	-0.02	0.00	0.01	-0.01
	Aantal commissariaten	-0.03	-0.04	-0.01	0.01	0.01	-0.02	-0.04
	Voltijd hoofd-functie	-0.05	0.14	-0.02	0.21	0.03	0.04	-0.31 **
Demografische karakteristieken	Vrouw	0.10	-0.03	0.02	-0.18	-0.21 *	0.09	0.15
	Aanstellingsduur	0.01	0.00	0.00	0.04 *	0.01	-0.04 **	0.01
	Leeftijd	-0.02 *	0.00	0.00	0.01 *	0.01 *	-0.01	-0.01 **
Persoonlijkheid	Extraversie	0.15 **	0.12 ***	0.08 **	0.07	0.05	0.03	0.05
	Consciëntieusheid	0.03	-0.06	0.06	-0.06	-0.02	0.09	0.06
	Vriendelijkheid	-0.15	-0.19 **	-0.11	-0.17 *	-0.12 *	0.00	0.00
	Emotionele stabiliteit	0.08	0.19 ***	-0.04	0.01	-0.06	0.01	0.09
	Openheid	-0.12	-0.06	-0.01	0.07	0.07	-0.08	-0.07

Significantie niveau's op basis van tweezijdige t-waarde. \*  $p < .1$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$ . Constante term is niet gerapporteerd. Resultaten op basis van restricted maximum likelihood (REML)

**Leeswijzer:** Elke kolom heeft betrekking op één van de zeven stellingen die commissarissen / bestuurders hebben beantwoord (zie tabel 1 voor een nadere toelichting). Elke rij bevat een karakteristiek van de commissaris / bestuurder die wordt beoordeeld. De cijfers in elke kolom geven het verband tussen de karakteristieken en de stelling weer. Hoe groter dit cijfer (zowel positief als negatief) hoe sterker het verband. De asterisk-tekens (\*) geven aan in hoeverre er sprake is van een statistisch significant verband tussen de desbetreffende karakteristiek en de beantwoorde stelling (rekening houdend met alle andere karakteristieken). Hoe meer asterisktekens, hoe kleiner de kans dat er geen verband is (de p-waarde).



**Tabel 6: Resultaten voor karakteristieken van commissarissen en bestuurders die beoordelen**

Karakteristieken van de beoordelaar <sup>3</sup>		Invloedsrelaties			Conflict		Vertrouwen	
		Invloed	Inschikking	Macht	Taak	Emotioneel	Cognitief	Affectief
Positie karakteristieken	Bestuurder	-0.12	0.17	-0.22	0.14	0.21	-0.62 ***	-0.49 **
	Vz. RvC	0.74	0.71	0.26	0.00	0.45	0.24	0.16
	CEO	0.41	-0.68	0.06	-0.10	-0.44	0.92 ***	0.67 ***
	Lid audit comm.	-0.35	-0.85 *	-0.22	0.00	-0.18	-0.02	-0.24
	Lid remuneratie comm.	0.25	-0.47	0.07	-0.11	-0.37	-0.30	-0.15
Nevenfuncties	Aantal nevenfuncties	0.11 **	0.03	-0.01	-0.03	-0.03	-0.03	0.02
	Aantal commissariaten	-0.32 ***	-0.24 **	0.03	-0.02	-0.07	0.08 *	0.04
	Voltijd hoofd-functie	-0.40	-0.03	-0.35	0.13	-0.21	-0.23	-0.17
Demografische karakteristieken	Vrouw	-0.13	0.26	0.17	0.39	-0.03	-0.17	0.14
	Aanstellingsduur	0.03	0.04	-0.02	0.01	0.11 ***	-0.02	-0.02
	Leeftijd	-0.02	0.00	-0.02 *	0.01	0.00	-0.01	0.00
Persoonlijkheid	Extraversie	-0.04	-0.05	0.04	0.06	0.05	-0.12 *	-0.06
	Consciëntieusheid	-0.47 ***	-0.42 *	-0.15	-0.57 ***	-0.16	0.00	-0.02
	Vriendelijkheid	-0.02	0.38	-0.02	-0.07	0.04	0.13	-0.17
	Emotionele stabiliteit	0.22	0.34	-0.09	-0.17	0.17	0.02	0.04
	Openheid	-0.08	-0.09	0.14	0.00	-0.13	0.07	0.19 **

Significantie niveau's op basis van tweezijdige t-waarde. \*  $p < .1$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$ . Constante term is niet gerapporteerd. Resultaten op basis van restricted maximum likelihood (REML)

**Leeswijzer:** Elke kolom heeft betrekking op één van de zeven stellingen die commissarissen / bestuurders hebben beantwoord (zie tabel 1 voor een nadere toelichting). Elke rij bevat een karakteristiek van de commissaris / bestuurder die anderen beoordeelt. De cijfers in elke kolom geven het verband tussen de karakteristieken en de stelling weer. Hoe groter dit cijfer (zowel positief als negatief) hoe sterker het verband. De asterisk-tekens (\*) geven aan in hoeverre er sprake is van een statistisch significant verband tussen de desbetreffende karakteristiek en de beantwoorde stelling (rekening houdend met alle andere karakteristieken). Hoe meer asterisktekens, hoe kleiner de kans dat er geen verband is (de p-waarde).

## BIJLAGE 3: Overzicht kernartikelen

- Carpenter, M.A., M.A. Geletkanycz, W.G. Sanders. 2004. Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management* **30**(6) 749-778.
- Daily, C.M., D.R. Dalton, A.A. Cannella Jr. 2003. Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review* **28**(3) 371-382.
- Dalton, D.R., C.M. Daily, A.E. Ellstrand, J.L. Johnson. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal* **19**(3) 269-290.
- Fama, E.F., M.C. Jensen. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics* **26**(2) 301-325.
- Forbes, D.P., F.J. Miliken. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review* **24** (3) 489-505.
- Hambrick, D.C., P.A. Mason. 1984. Upper Echelons - the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* **9**(2) 193-206.
- Hillman, A.J., T. Dalziel. 2003. Boards of directors and firm-performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review* **28**(3) 383-396.
- Lawrence, B.S. 1997. The black box of organizational demography. *Organization Science* **8**(1) 1-22.
- Pettigrew, A.M. 1992. On studying managerial elites. *Strategic Management Journal* **13** 163-182.
- Westphal, J.D. 1999. Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of Management Journal* **42**(1) 7-24.
- Westphal, J.D., E.J. Zajac. 1995. Who shall govern - ceo/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly* **40**(1) 60-83.
- Zahra, S.A., J.A. Pearce. 1989. Boards of directors and corporate financial performance - a review and integrative model. *Journal of Management* **15**(2) 291-334.

<sup>3</sup> We kunnen toetsen of er sprake is van een significant verschil tussen twee groepen (bijvoorbeeld commissarissen en bestuurders, mannen en vrouwen, CEO en niet-CEO, etc) door het opnemen van een 'dummy variabele'. Als voorbeeld, ten aanzien van het verschil tussen commissarissen en bestuurders hebben wij een 'bestuurdersdummy' opgenomen. Deze variabele heeft de waarde van 1 voor bestuurders en de waarde van 0 voor commissarissen. Door het opnemen van deze bestuurdersdummy hoeven we geen commissarissen dummy op te nemen, die is namelijk exact het tegenovergestelde. Een commissarissendummy zou een waarde hebben van 1 voor commissarissen en een waarde van 0 voor bestuurders. In tabel 5 is bijvoorbeeld sprake van een verschil tussen commissarissen en bestuurders ten aanzien van macht, de coëfficiënt van 0.29 is statistisch significant. Dit houdt in bestuurders meer macht hebben dan commissarissen en omgekeerd dat commissarissen minder macht hebben dan bestuurders. Op een vergelijkbare manier hebben we ook dummy variabelen opgenomen voor voorzitters van raden van commissarissen (Vz RvC), CEOs, leden van audit-commissies (lid audit comm.), leden van remuneratie-commissies (lid remuneratie comm.), leden met een voltijd hoofdfunctie en vrouwelijke bestuurders en commissarissen (vrouw).



Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants

  
**NBA**

Antonio Vivaldistraat 2 - 8  
1083 HP Amsterdam  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam

T 020-3010301  
F 020-3020302  
E [nba@nba.nl](mailto:nba@nba.nl)  
I [www.nba.nl](http://www.nba.nl)



**rijksuniversiteit  
groningen**

Faculteit Economie en Bedrijfskunde  
Nettelbosje 2  
Postbus 800  
9700 AV Groningen

T 050 363 3741  
F 050 363 7970  
I [www.rug.nl](http://www.rug.nl)