# Het adaptievermogen van organisaties

## De rol van de samenstelling van het topmanagementteam

*Dr. C. Boone, Prof. Dr. B. de Brabander en Prof. Dr. A. van Witteloostuijn*



*'(T)he requirement to remain continuously adaptive is still in effect for us as it was for our evolutionary predecessors: Extinction is still the price of inadequate self-regulation' (Tucker and Williamson, 1984: 210).*

### 1 Inleiding

Een fundamentele discussie binnen het domein van de organisatietheorie heeft betrekking op het begrip 'relatieve inertie' van ondernemingen.[1] Aanhangers van de organisatie-ecologie stellen dat het aanpassingsvermogen van ondernemingen uitermate beperkt is ten gevolge van interne en externe factoren (Hannan en Freeman, 1977 en 1984). Voorbeelden van interne inertie zijn: verzonken kosten of transactiespecifieke investeringen, structurele of bureaucratische inertie en tradities binnen de onderneming. Voorbeelden van externe inertie zijn: toe- en uittredingsbarrières en externe beperkingen met betrekking tot de beschikbaarheid van relevante informatie (zie Hannan en Freeman, 1977). Aangezien ondernemingen zich niet actief of tijdig kunnen aanpassen aan wijzigingen in de omgeving, worden de overlevingskansen van diverse organisatievormen bepaald door natuurlijke selectieprocessen.

Aanhangers van de voluntaristische visie (ook wel: strategisch leiderschap) zijn daarentegen de mening toegedaan dat de overlevingskansen van ondernemingen worden bepaald door al dan niet bewuste strategische keuzen. Met andere woorden: 'The fundamental paradigm of strategy states that, in order to perform well, the firm must compete in settings in which the prerequisites for success -'the key success factors'- match the firm's distinctive competences or strengths' (Sousa en Hambrick, 1989: 367). Strategie heeft bijgevolg betrekking op het realiseren van overeenstemming tussen de externe vereisten van de omgeving enerzijds en de interne structuur en processen van ondernemingen anderzijds (Fredrickson en Mitchell, 1984; Johnson en Scholes, 1993). Het topmanagementteam is in hoofdzaak verantwoordelijk voor het realiseren van deze voortdurende aanpassing (Johnson en Scholes, 1993).

Hoewel het onderscheid tussen inertie versus adaptie van groot belang is om de evolutie van organisaties en organisatievormen te begrijpen, zijn de veronderstellingen waarop beide theorieën steunen vooralsnog zelden grondig gevalideerd (voor een uitzondering zie bijvoorbeeld Baum (1990)). In verband met de relatieve inertiehypothese van Hannan en Freeman (1984) stelt Young (1988: 12): 'Because a theory rests on its assumptions, if an assumption is undermined the theory fails'.[2] Uiteraard geldt hetzelfde voor de adaptieveronderstelling van de voluntaristische visie. Deze bedenking indachtig werd zeer recent het onderzoek naar de determinanten van relatieve inertie versus adaptie aangevat.

Enerzijds blijkt hieruit dat organisaties wel degelijk zo nu en dan drastische veranderingen doorvoeren in functie van wijzigingen in de omgeving (Tushman, Newman en Romanelli,

Dr. C. Boone en Prof. Dr. A. van Witteloostuijn zijn verbonden aan MANOR (**MA**astricht **N**exus of **O**rganization **R**esearch), Rijksuniversiteit Limburg, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vakgroep Managementwetenschappen.

Prof. Dr. B. de Brabander is verbonden aan het RUCA (RijksUniversitair Centrum Antwerpen), Antwerpen.

1988; Baum, 1990; Burgelman, 1991; Delacroix en Swaminathan, 1991). Het is van belang op te merken dat de gevolgen van deze strategische koerswijzigingen zeer uiteenlopend zijn. Sommige blijken succesvol en vergroten de overlevingskans (Singh, House en Tucker, 1986), terwijl andere geen of een negatieve invloed hebben op het voortbestaan van de onderneming (Singh, House en Tucker, 1986; Baum, 1990; Delacroix en Swaminathan, 1991). Anderzijds toont het onderzoek aan dat sommige kenmerken van ondernemingen aanleiding kunnen geven tot relatieve inertie. Kelly en Amburgey (1991) vinden dat in oudere ondernemingen minder strategische veranderingen worden doorgevoerd dan in jongere organisaties. Een gelijksoortig inertie-effect wordt teruggevonden in grotere ondernemingen (Delacroix en Swaminathan, 1991).

Deze bevindingen suggereren dat 'the opposite views of blind natural selection or prescient and comprehensive strategic planning as the basis for understanding organizational adaptation both are too narrow' (Burgelman, 1991: 259). Het onderzoek doet daarnaast vermoeden dat sommige ondernemingen er beter in slagen voortdurend aangepast te blijven aan de omgeving, ondanks de aanwezigheid van inertiekrachten zoals de omvang en de leeftijd van de onderneming. De fundamentele vraag waarom en hoe deze ondernemingen hierin succesvol zijn, blijft echter onbeantwoord. Burgelman (1991) stelt dat het adaptievermogen van ondernemingen afhangt van de wijze waarop strategische besluitvormingsprocessen plaatsvinden, en van de capaciteiten van het topmanagementteam om strategische en structurele aanpassingen door te voeren: 'Discovering the determinants of such capacities and how the latter relate to rates of adjustment and strategic renewal remains an agenda for further research' (Burgelman, 1991: 258). Deze belangrijke theoretische beschouwingen zijn echter empirisch nog niet gevalideerd.

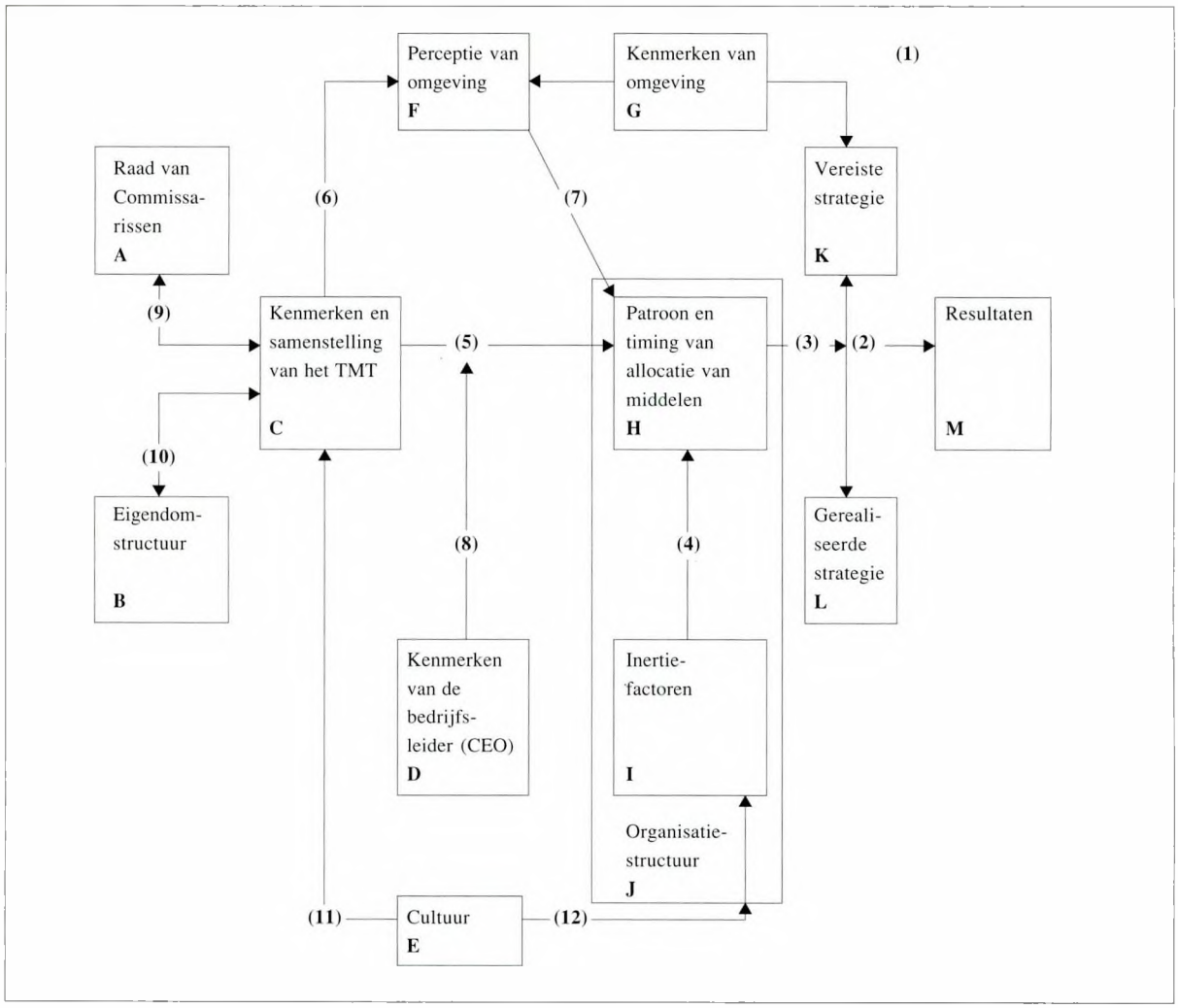
In dit artikel worden de inzichten van de verschillende, schijnbaar tegengestelde, theorieën aangewend om meer inzicht te verwerven in het adaptievermogen van ondernemingen. Bijzondere aandacht zal worden besteed aan de samenstelling van het topmanagementteam (in het bijzonder met betrekking tot de persoonlijkheid en andere kenmerken van topmanagers) en de wijze waarop middelen worden gealloceerd door deze teams. Langs deze weg willen wij een bijdrage leveren aan misschien wel *het* fundamentele debat in de organisatiewetenschappen (Schreuder en Van Witteloostuijn, 1992; Van Witteloostuijn, 1994a): welke organisaties overleven (doen het beter), en waarom?

In de volgende paragraaf wordt een algemeen onderzoeksmodel voorgesteld met betrekking tot de invloed van de samenstelling van het topmanagementteam op het adaptievermogen (en dus ook op de resultaten of overlevingskansen) van organisaties. In dit model wordt de rol van het topmanagementteam geïntegreerd met de bevindingen van verschillende andere theoretische stromingen aangaande de determinanten van het succes van organisaties (paragraaf 2). In paragraaf 3 wordt een biologische metafoor aangeboden teneinde het belang van de samenstelling van topmanagementteams beter te begrijpen (paragraaf 3.1). Tevens wordt het bestaande onderzoek waarin aandacht wordt geschonken aan topmanagementteams, kort geëvalueerd (paragraaf 3.2). Deze evaluatie laat toe vruchtbare, nauwelijks betreden, paden voor toekomstig onderzoek aan te duiden. Bij wijze van voorbeeld worden hypothesen uitgewerkt met betrekking tot vijf kenmerken van de leden van topmanagementteams, die rechtstreeks van belang zijn voor de werking van aanpassingsprocessen binnen organisaties. Deze zijn: (i) de rol van toezichthouders, (ii) het persoonlijkheidskenmerk locus van controle, (iii) de ambtstermijn, (iv) de kenmerken (ii) en (iii) van de bedrijfsleider en (v) de culturele achtergrond van de teamleden (respectievelijk paragraaf 3.3 tot en met paragraaf 3.7). Een groot aantal deelgebieden van de organisatiewetenschappen heeft studies opgeleverd naar verklaringen van succes en faling van organisaties zonder daarbij aandacht te besteden aan de invloed van het topmanagementteam. Aangezien deze perspectieven gebruikt kunnen worden als inspiratiebron voor de operationalisering van het onderzoeksmodel, worden de contouren van deze deelgebieden summier geschetst (paragraaf 4). Het artikel wordt afgesloten met een aantal nabeschouwingen (paragraaf 5).

## 2 Algemeen-conceptueel onderzoeksmodel

In figuur 1 (zie volgende pag.) staat het algemeen-conceptuele schema weergegeven dat als leidraad kan dienen voor het genereren van toetsbare hypothesen.

*Figuur 1: Algemeen conceptueel schema met betrekking tot het adaptievermogen van organisaties*




Het algemeen-conceptuele schema wordt besproken van rechts naar links. De verschillende concepten komen hierbij kort aan bod.[3] In navolgende paragrafen volgt een nadere verdieping.

Het startpunt van het algemeen-conceptuele schema is de verklaring van organisatieresultaten. Een oppervlakkige analyse kan worden beperkt tot een speurtocht naar de rechtstreekse verbanden tussen kenmerken van de omgeving (*blok G*), (vereiste en gerealiseerde) strategie (*blokken K en L*) en resultaten (*blok M*). Hierbij beperkt de analyse zich tot de *buitenkant* van de organisatie. Onderzoek suggereert dat de strategie die een onderneming het beste kan voeren, afhangt van de omstandigheden - zoals bij voorbeeld de bedrijfstak waarin een onderneming zich bevindt (zie Sousa en Hambrick, 1986). De reden is dat de cruciale succesfactoren en dus ook de ondernemingsstrategie met het grootste potentieel (met name de vereiste strategie) niet dezelfde zijn in iedere omgeving (*pijl 1*).[4] Dit impliceert dat ondernemingen die - op ieder willekeurig ogenblik in de tijd - een grotere overeenstemming ('fit') vertonen tussen de gerealiseerde en de vereiste strategie, betere resultaten zullen behalen (Sousa en Hambrick, 1986; Miller, 1991) (*pijl 2*). Op dit extern-georiënteerde onderzoek wordt in paragraaf 4 kort teruggekomen. De lezer zal opmerken dat in figuur 1 het begrip adaptievermogen niet expliciet wordt aangewend. Wij verkiezen te werken met het concept 'gerealiseerde adaptie' of 'fit', aangezien adaptievermogen zeer moeilijk rechtstreeks kan worden gemeten (zie ook Miller, 1991). Dit doet geenszins afbreuk aan onze vraagstelling, aangezien '(t)he final proof of adaptiveness lies, after all, with its results' (Miller, 1991: 36).

De taak van het topmanagement bestaat in hoofdzaak uit het voortdurend realiseren van deze

afstemming. Hiertoe beschikt het topmanagement over de mogelijkheid middelen op een aangepaste wijze te (her)alloceren binnen de onderneming (*blok H*). Uiteraard speelt de timing van deze allocatie eveneens een grote rol (Tushman, Newman en Romanelli, 1988) (*pijl 3*). Hiermee wordt de oppervlakkige analyse van de verklaring van organisatieresultaten uitgebreid door aandacht te besteden aan het interne reilen en zeilen binnen organisaties, met name in de vorm van de rol van het topmanagement. De *binnenkant* van de organisaties wordt in de analyse betrokken. In dit verband stellen wij dat het patroon en de timing van de middelenallocatie in hoofdzaak worden bepaald door: 1) de samenstelling van het topmanagementteam in termen van de persoonlijkheid en andere kenmerken van topmanagers in het algemeen (*pijlen 5 t/m 7*)[5] en de 'Chief Executive Officer' (CEO)[6] in het bijzonder (*pijl 8*); en 2) interne factoren die de bewegingsvrijheid van de topmanagers inperken (zoals eigendomstructuur, leeftijd en omvang van de onderneming) (*pijlen 4, 9 en 10*). De eerste factor verwijst rechtstreeks naar de invloed die het topmanagementteam (*blok C*), inclusief de CEO (*blok D*), kan uitoefenen. De handelingen van het topmanagementteam worden overigens mede gebaseerd op de percepties van de omgeving (*blok F*) van de teamleden (D'Aveni en McMillan, 1990). De eerste factor kan de *voluntaristische* dimensie worden genoemd. Voor een nadere uitwerking van deze factor verwijzen we naar de volgende paragraaf.

De rol en invloed van het topmanagementteam zijn echter aan interne restricties onderhevig. Drie typen restricties kunnen worden onderscheiden: structurele, institutionele en culturele restricties. Deze restricties introduceren een *deterministische* dimensie: zij beperken het aantal vrijheidsgraden van het topmanagementteam. Het is genoegzaam bekend dat oudere ondernemingen kenmerken van inertie vertonen. Dit impliceert een structurele restrictie (*blok I*). De redenering is dat ten gevolge van het succesvol doorstaan van de jaren oudere ondernemingen een gedragsconsistentie ontwikkelen zodanig dat 'nieuw zoekgedrag' wordt beperkt (March en Simon, 1958; Hambrick en Finkelstein, 1987). Het kan daarom bijvoorbeeld ook worden verwacht dat investeringen in oudere ondernemingen meer bepaald worden door 'the way of doing things' (met andere woorden: door het verleden) dan in jongere bedrijven. De mate waarin een dergelijk 'traditioneel' investeringspatroon aanleiding geeft tot slechte ondernemingsresultaten, zal echter afhangen van de aard van de omgeving. Meer bepaald kan worden verwacht dat deze inertiekracht vooral een negatieve invloed zal hebben op de ondernemingsresultaten wanneer de omgeving dynamisch is. Deze contingentiegedachte speelt eveneens een belangrijke rol bij de bespreking van het verband tussen de samenstelling van het topmanagementteam en de ondernemingsresultaten (zie de volgende paragraaf). Een beperkende invloed die centraal staat in de zogenoemde agentschapstheorie is de verhouding tussen topmanagers en eigenaren (*blokken A-B*). Deze verhouding introduceert een institutionele restrictie. In de Nederlandse context kan hierbij bijvoorbeeld worden gewezen op de rol van de Raad van Commissarissen en de verspreiding van het aandelenbezit (*pijlen 9 en 10*). Tot slot kan worden opgemerkt dat elk van de genoemde elementen (topmanagementteam, organisatiestructuur en eigendomsinstitutie) onder invloed staat van een culturele restrictie (*blok E*). Meer bepaald: de culturele omgeving is van invloed op het interne reilen en zeilen van organisaties (*pijlen 11 en 12*).

Figuur 1 kan worden gebruikt om de introductie van relevante onderzoeksbevindingen te structureren. Ruwweg kunnen twee categorieën van relevant onderzoek worden onderscheiden: onderzoek *met* en onderzoek *zonder* aandacht voor de invloed en rol van het topmanagementteam. In paragraaf 3 wordt kort het onderzoek met een rol voor het topmanagementteam geïntroduceerd (*blokken A-F*), resulterend in het voorstellen van een vijftal hypothesen. In paragraaf 4 wordt vervolgens in vogelvlucht het overige onderzoek aangestipt (*blokken G-L*). In beide gevallen bestaat aandacht voor de resultaten van het organisatiefunctioneren (*blok M*). Merk op dat de meeste aandacht zal uitgaan naar het onderzoek dat een plaats heeft ingeruimd voor een rol voor het topmanagementteam, aangezien wij juist deze rol willen benadrukken.

## 3 Onderzoek *met* topmanagementteam

### *3.1 Een biologische metafoor*

De basisveronderstelling is dat de samenstelling van het topmanagementteam invloed uitoefent op de mate waarin een onderneming aangepast is

en blijft aan de kenmerken van de omgeving (en dus ook op de ondernemingsresultaten). De oorzaak moet worden gezocht in verschillen in de wijze waarop teams beslissingen nemen en middelen alloceren. Van belang is dat ons inziens een 'beste' samenstelling *niet* bestaat. Meer bepaald menen wij dat de samenstelling van het topteam moet overeenstemmen met de mate van dynamiek in de omgeving.[7]

Teneinde deze grondgedachte beter te begrijpen is het zinvol organisatie-adaptie te vergelijken met de wijze waarop biologische wezens in staat zijn om aangepast gedrag te vertonen.[8] Neuropsychologen stellen dat aangepast gedrag slechts mogelijk is dankzij de aanwezigheid van twee vormen van sturingsprocessen, met name opwekking en activatie (Pribram en McGuinness, 1975; Tucker en Williamson, 1984). Deze processen kunnen worden vergeleken met respectievelijk 'stop'- en 'go'-mechanismen. Enerzijds moet een biologisch wezen beschikken over een alarmsysteem zodanig dat zijn aandacht tijdig wordt gericht op nieuwe stimuli - zoals dreigend gevaar (opwekking of 'stop'-mechanisme) - en zodanig dat energie wordt gemobiliseerd teneinde vlug en krachtdadig te kunnen reageren (oriënteringsrespons). Anderzijds moet een biologisch wezen ook gepast kunnen reageren op constante en/of voorspelbare situationele condities - steunend op leerprocessen en verworven inzichten in de structuur van de omgeving - aan de hand van doelgericht, planmatig gedrag (activatie of 'go'-mechanisme).

Het ligt voor de hand dat ook organisaties over beide mechanismen moeten beschikken teneinde een strategie te voeren die aangepast is aan de vereisten van de omgeving. De contingentiegedachte houdt echter in dat een goed uitgewerkt alarmsysteem van groter belang is in een dynamische, zich snel wijzigende omgeving. Doelgericht, planmatig gedrag zal daarentegen aanleiding geven tot betere resultaten in een stabiele omgeving. De reden hiervoor is dat in zulke omstandigheden 'the best way of doing things' relatief duidelijk is, zodanig dat 'opwekking' slechts kan leiden tot onnodige afleiding en ambiguïteit.

Naar analogie met biologische wezens kan het topmanagementteam van een onderneming worden vergeleken met het centrale zenuwstelsel. Het topteam stuurt met andere woorden de 'stop'- en 'go'-mechanismen. Dit impliceert eveneens dat kenmerken van de leden van het topteam (zoals persoonlijkheidskenmerken en andere eigenschappen) de structuur bepalen van dit 'zenuwstelsel'. Sommige teams zullen bijgevolg sneller geneigd zijn om alarm te slaan. Andere teams zullen eerder actiegericht en planmatig te werk gaan, en hierbij mogelijk te weinig aandacht hebben voor nieuwe stimuli. De gevolgen van een welbepaalde structuur van het topteam kunnen worden achterhaald door het patroon en de timing van investeringen (allocatie van middelen) te bestuderen. Het is bijvoorbeeld niet onwaarschijnlijk dat een onderneming, geleid door een team met een ongevoelig 'alarmsysteem', wordt gekenmerkt door een stabiel patroon van middelenallocatie (meer bepaald: weinig veranderingen in de tijd). Daarentegen kan worden verwacht dat een 'overgevoelig' team sneller geneigd zal zijn paniekreacties te vertonen, hetgeen tot uiting komt in drastische wijzigingen in het investeringspatroon.

### *3.2 Bestaand onderzoek*

Het onderzoek naar het functioneren van topmanagementteams in het algemeen en CEOs in het bijzonder, met name in het licht van hun invloed op organisatieresultaten, heeft het afgelopen decennium een hoge vlucht genomen. In Boone, De Brabander en Van Witteloostuijn (1993) vindt de lezer een overzicht van deze literatuur op basis van een representatieve steekproef van 26 *empirische* topmanagementstudies die in 1991-1993 zijn verschenen. Dit overzicht laat toe om de huidige stand van zaken te evalueren, en zodoende bestaande lacunes te traceren. Hierbij werd het algemeen-conceptuele raamwerk in figuur 1 als ijkpunt gehanteerd. In dit artikel gaan we enkel in op een drietal duidelijke conclusies die kunnen worden getrokken op basis van deze inventarisatie:

(1) Met uitzondering van vier studies heeft het onderzoek uitsluitend plaatsgevonden op basis van steekproeven uit de VS.
(2) Mede in het licht van conclusie (1) is geen aandacht besteed aan de invloed van verschillen in institutionele achtergronden, met name in de sfeer van (bestaan en samenstelling van) toezichthoudende raden.
(3) De elementen cultuur (geen enkele studie), timing van investeringen (twee studies), inertie (twee studies), perceptie (twee studies) en vereiste strategie (geen enkele studie) schitteren (bijna) volledig door afwezigheid.

Daarnaast valt op dat drie factoren in het algemeen specifiek zijn ingevuld. In de eerste plaats is de aandacht vooralsnog vooral uitgegaan naar de *objectieve* kenmerken van topmanagementteamleden, zoals ambtstermijn, leeftijd en functionele achtergrond. Veel minder aandacht is besteed aan *subjectieve* eigenschappen, met name persoonlijkheidskenmerken. Meestal beperkt de invulling van de subjectieve dimensie zich tot de managementstijl, macht en/of sociale cohesie van de CEO en/of het topmanagementteam. In de tweede plaats is de *timing* van investeringen in slechts twee studies terug te vinden; alleen het patroon van de investeringen (met name in de vorm van diversificatiestrategieën) heeft een prominente plaats gevonden. In de derde plaats is weinig aandacht besteed aan innovatie- en fusiestrategieën (drie respectievelijk één studie(s)). De nadruk ligt met name op diversificatie-investeringen en, in mindere mate, acquisitie- en concurrentiestrategieën.

In hetgeen volgt wensen wij op deze diagnose in te spelen langs een aantal wegen. Allereerst worden vijf voorbeelden van kenmerken van de leden van het topmanagementteam, die rechtstreeks van belang zijn voor de werking van aanpassingsprocessen binnen organisaties, in samenhang beschouwd. Deze zijn: (i) de rol van toezichthouders, (ii) het persoonlijkheidskenmerk locus van controle, (iii) de ambtstermijn, (iv) de kenmerken (ii) en (iii) van de CEO en (v) de culturele achtergrond van de teamleden. In het vervolg van deze paragraaf wordt verder ingegaan op de vijf aangegeven voorbeelden van kenmerken, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar het tweede voorbeeld - de persoonlijkheidskenmerken van *alle* topteamleden - aangezien dit artikel in eerste instantie hierop de nadruk legt. Daarnaast wordt aandacht besteed aan een internationale (Belgisch-Nederlandse) vergelijking, hetgeen toelaat culturele en institutionele verschillen te benadrukken, waarbij ook een plaats is ingeruimd voor de timing (naast het patroon) van fusie- en innovatiestrategieën.

De dominante Noord-Amerikaanse oriëntatie van topmanagementstudies maakt het noodzakelijk tot slot een opmerking te maken over het begrip topmanagementteam. In de Nederlandse terminologie bestaat het Noord-Amerikaanse topmanagementteam uit *zowel* de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen. Om die reden wordt in het Noord-Amerikaanse onderzoek veel aandacht besteed aan het verschil tussen 'inside directors' en 'outside directors', en het fenomeen van CEO-dualiteit (dat wil zeggen: de bedrijfsleider is ook voorzitter van de 'board of directors'). Ook in België laat de wet CEO-dualiteit toe. De institutionele context in Nederland is een hele andere. Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen zijn twee gescheiden organen, zodat het verschijnsel van CEO-dualiteit niet kan optreden. Het onderscheid tussen 'insiders' en 'outsiders' kan echter ook in Nederlandse context nuttig worden aangewend. Hierbij kunnen bijvoorbeeld drie categorieën commissarissen worden onderscheiden: afkomstig uit (i) het bedrijf zelf, (ii) dezelfde bedrijfstak en (iii) het bedrijf zelf noch dezelfde bedrijfstak. In de volgende subparagraaf beginnen we met de bespreking van de rol van eigendomstructuur en toezicht.

### *3.3 Eigendom en toezicht*

Geïnspireerd door de agentschapstheorie is een groot aantal studies verricht naar de invloed van de verhouding tussen eigenaren en managers, en daarmee de eigendomstructuur, op het functioneren van organisaties.[9] De theoretische studies zijn in twee categorieën te verdelen: de kwantitatief-economisch georiënteerde modellenbouw (zie bijvoorbeeld Grossman en Hart, 1983) en de conceptuele raamwerken met een kwalitatief managementprofiel (zie bijvoorbeeld Jensen en Meckling, 1976). Hierbij staan centraal de instrumenten die eigenaren van ondernemingen kunnen inzetten om het gedrag van de managers 'optimaal' te sturen ten behoeve van de bevrediging van de doelstellingen van diezelfde eigenaren. Hierbij komt een breed spectrum van vragen en instrumenten aan bod, zoals bijvoorbeeld: hoe moet het wervings- en selectiebeleid worden vormgegeven?; welke invloed heeft de kracht van concurrentie op managergedrag?; hoe zien optimale beloningssystemen eruit?; onder welke omstandigheden gedragen managers zich conservatief?; en wanneer kan managergedrag worden beoordeeld tegen het licht van de prestaties van concurrenten? Geïnspireerd op deze en andere theoretische exercities is de empirische loot van de agentschapsbenadering inmiddels tot volle wasdom gekomen. Op deze plaats is het voldoende bij wijze van illustratie een paar resultaten die deze

onderzoekstraditie heeft opgeleverd, kort aan te stippen.

Empirische agentschapstudies hebben zich voor een belangrijk deel toegespitst op de bestudering van de effectiviteit van specifieke beloningsprikkels voor topmanagers (vooral CEOs) als instrument om organisatieresultaten (in termen van vooral winstgevendheid en/of aandelenkoersen) te stimuleren.[10] Een tweetal voorbeelden kan dit illustreren. In de eerste plaats suggereert het onderzoek dat ondernemingsresultaten beter zijn indien de manager(s) ook (deels) eigenaar is (zijn), met name via aandelenbezit (Oswald en Jahera Jr., 1991). In de tweede plaats behalen ondernemingen met een groter percentage aandelen in handen van buitenstaanders (meer bepaald: 'outside' instituties) betere resultaten dan organisaties waarvan de aandelen vooral in bezit zijn van 'insiders' (Chaganti en Damanpour, 1991).

In het kader van het onderhavige onderzoeksmodel (*pijlen 9 en 10*) kan op de agentschapstraditie worden voortgeborduurd door onder meer aandacht te schenken aan: (i) de kenmerken en samenstelling van het topmanagementteam, (ii) de invloed van de culturele en institutionele achtergrond, en (iii) de aard van de omgeving. Bij wijze van voorbeeld wordt een vijftal nieuwe deelhypothesen toegevoegd aan de grote verzameling proposities die de agentschapstheorie inmiddels heeft opgeleverd. Het vernieuwende karakter van de deelhypothesen is vooral het gevolg van het introduceren van de specifieke kenmerken van het topmanagementteam en de omgeving (zie meer daarover in de volgende (sub)paragrafen). In het navolgende worden de vijf deelhypothesen kort, zonder een uitgebreide argumentatie, geïntroduceerd.

(1) In de Nederlandse context is slechts een beperkt aantal ondernemingen (alleen de minder dan duizend structuurvennootschappen) verplicht tot de instelling van een Raad van Commissarissen. De vraag is onder welke omstandigheden ondernemingen *vrijwillig* overgaan tot het installeren van een Raad van Commissarissen. Het is denkbaar dat in een turbulente omgeving de eigenaren een grotere behoefte voelen om de gedragingen van het topmanagementteam te beheersen.

(2) In het verlengde van argument (1) zullen Raden van Commissarissen misschien meer gebruik maken van hun mogelijkheden tot beïnvloeding en interventie in een dynamische omgeving. Juist in een turbulente context is de kans op mistaxaties door het topmanagementteam groot. Daarnaast bieden dynamische omgevingen een grotere dekking tegen egoïstisch managergedrag, aangezien een dynamische omgeving meer 'ruis' genereert waaraan mindere resultaten kunnen worden geweten.

(3) Een topmanagementteam dat wordt gedomineerd door teamleden met een externe locus van controle (zie de volgende subparagraaf) laat zich sterker door de Raad van Commissarissen beïnvloeden dan een team met internen. De reden hiervoor laat zich vinden in de perceptie van externen dat de verklaring van succes en faling van hun handelingen vooral buiten henzelf moet worden gezocht.

(4) Aangezien topmanagementteamleden met een interne locus van controle, in tegenstelling tot externen, over vertrouwen in hun eigen capaciteiten beschikken, zullen juist zij sneller genegen zijn aandelen in de eigen onderneming in bezit te nemen. Zij verwachten immers via eigen inspanningen van dit aandelenbezit te kunnen profiteren via dividend-uitkeringen en koerswinsten.

(5) In een dynamische omgeving worden meer buitenstaanders in de Raden van Commissarissen aangetroffen dan in een stabiele omgeving. In het licht van argument (1) is het met name in een turbulente omgeving wenselijk de beheersing van het topmanagementteam aan te scherpen via 'objectievere' en intensievere controle door buitenstaanders.

*HYPOTHESE 1 (eigendom en toezicht): (a) in een dynamische omgeving zijn ondernemingen eerder geneigd vrijwillig een Raad van Commissarissen te installeren; (b) de invloed van de Raad van Commissarissen is groter in een dynamische omgeving; (c) de invloed van de Raad van Commissarissen is groter op een topmanagementteam waarin externen domineren; (d) interne leden van het topmanagementteam zijn eerder geneigd aandelen van de eigen onderneming in bezit te nemen; en (e) in een dynamische omgeving worden meer buitenstaanders in de Raden van Commissarissen aangetroffen.*

### *3.4 Locus van controle*

Het concept locus van controle werd uitgewerkt door Rotter (1966), en heeft betrekking op

de mate waarin mensen menen dat zij controle kunnen uitoefenen op de gebeurtenissen in hun leven. Mensen met een externe perceptie van controle (externen) veronderstellen dat de gebeurtenissen (successen of falingen) in hun leven het gevolg zijn van oncontroleerbare krachten, zoals toeval en geluk.

Individuen met een interne perceptie van controle (internen) daarentegen menen dat ze door eigen inspanningen en vaardigheden de gebeurtenissen in hun leven bepalen. Het is van belang op te merken dat in recent onderzoek is aangetoond dat het hier gaat om een fundamenteel, relatief stabiel persoonlijkheidskenmerk (voor een samenvatting zie Boone (1992) en De Brabander, Boone en Gerits (1992)).

In duizenden studies werden de gedragsconsequenties van locus van controle onderzocht. Samenvattend kan worden gesteld dat internen worden gekenmerkt door een grote taakgerichtheid, motivatie en bestendigheid tegen spanning (zie Boone, 1992). Externen zijn daarentegen eerder emotiegericht, minder bestand tegen spanning en sneller afgeleid door externe stimuli. Het is duidelijk dat deze gedragsconsequenties samenhangen met de aandachtsprocessen die staan beschreven in paragraaf 3.1. Onderzoek suggereert namelijk dat internaliteit samengaat met een grotere activeerbaarheid en externaliteit met een grotere opwekbaarheid (De Brabander, Boone en Gerits, 1992).

Verschillende onderzoekers hebben de algemene hypothese geformuleerd dat ondernemingen geleid door interne bedrijfsleiders betere resultaten behalen dan ondernemingen geleid door externe bedrijfsleiders. De oorzaak wordt toegeschreven aan de verschillen in taakgerichtheid, motivatie en bestendigheid tegen spanning tussen internen en externen. De resultaten van het onderzoek wijzen inderdaad in die richting (zie Miller en Toulouse, 1986; Powell, 1992; Boone, 1992).

Uit het voorgaande zou de neiging kunnen ontstaan te besluiten dat internen de 'goede' en externen de 'slechte' managers zijn (Rotter, 1975). Deze conclusie is ons inziens voorbarig. Hiervoor kunnen twee redenen worden aangehaald. Ten eerste is in vorig onderzoek, behoudens één studie van Boone (1992), slechts de invloed onderzocht van de locus van controle van de bedrijfsleider zonder rekening te houden met de persoonlijkheid van de andere leden van het topmanagementteam. Ten tweede hebben al deze resultaten betrekking op kleine ondernemingen zonder expliciet rekening te houden met het feit dat de aard van de omgeving wel eens een belangrijke contingentiefactor zou kunnen zijn. Meer bepaald vermoeden wij dat in sommige omstandigheden een homogeen intern topmanagementteam, in vergelijking met een heterogeen topteam, aanleiding kan geven tot minder goede ondernemingsresultaten ten gevolge van onaangepaste middelenallocatie. In tabel 1 wordt een aantal algemene proposities schematisch voorgesteld. Twee dimensies worden hierbij onderscheiden. Ten eerste wordt aandacht besteed aan de samenstelling van het topmanagementteam met betrekking tot de locus van controle. Hierbij onderscheiden we homogeen interne, homogeen externe en heterogeen samengestelde topteams. Ten tweede worden twee omgevings-toestanden beschouwd, met name een stabiele en een dynamische omgeving.

**Tabel 1: Samenstelling van het topteam, aard van de omgeving en ondernemingsresultaten**

| | *Stabiele* omgeving | *Dynamische* omgeving |
|---|---|---|
| Homogeen *extern* topteam | - | -- |
| Homogeen *intern* topteam | ++ | + |
| *Heterogeen* topteam | + | ++ |

De redenering is dat de aard van de omgeving bepaalt welke managementkwaliteiten vereist zijn. De best presterende ondernemingen hebben bijgevolg topteams waarvan de samenstelling is aangepast aan de aard van de omgeving (ceteris paribus). Hierbij worden vier niveaus van uitkomsten onderscheiden: (++) stelt uitstekende ondernemingsresultaten voor (optimale 'fit'), (+) gemiddelde resultaten, (-) slechte resultaten en (--) ten slotte zeer slechte resultaten. We wensen te herhalen dat het mogelijke verband tussen de samenstelling van het topteam aan de ene kant en de ondernemingsresultaten aan de andere kant ons inziens mede wordt veroorzaakt door verschillen in het patroon en de timing van de middelenallocatie. Hierop komen we later terug.

De lezer kan uit tabel 1 opmaken dat een homogeen extern topteam ons inziens in alle

omstandigheden gepaard gaat met minder goede ondernemingsresultaten dan anders samengestelde teams. De reden hiervoor is dat een dergelijk team in mindere mate de capaciteit bezit om doelgerichte actie te genereren wegens het gebrek aan interne managers. Een homogeen extern team heeft met andere woorden een overgevoelig alarmsysteem zonder de vaardigheid te bezitten om gepast te reageren op deze stimuli. Overgevoeligheid van het alarmsysteem kan op twee wijzen tot uiting komen in het patroon van middelenallocatie, met name inactiviteit en hyperactiviteit (Hambrick en D'Aveni, 1988).[11] Enerzijds kan overgevoeligheid verlammend werken zodanig dat nauwelijks variatie kan worden vastgesteld in het investeringspatroon van jaar tot jaar ('muddling through'). Anderzijds kan diezelfde overgevoeligheid aanleiding geven tot paniek in sommige omstandigheden (bijvoorbeeld afname van rentabiliteit) zodanig dat zeer grote, schijnbaar tegengestelde variaties in het investeringspatroon van deze ondernemingen kunnen worden waargenomen. De timing van de allocatie is uiteraard in beide gevallen niet aangepast. Wij verwachten dat de negatieve invloed van deze overgevoeligheid vooral tot uiting zal komen in een dynamische omgeving (vandaar (--) in tabel 1).

Doorgaans wordt de stelling aanvaard dat succesvolle managers worden gekenmerkt door een interne perceptie van controle. De reden is dat internaliteit samengaat met taakgerichtheid, motivatie en bestendigheid tegen spanning. Onderzoeksresultaten suggereren inderdaad dat interne bedrijfsleiders betere ondernemingsresultaten behalen dan externe bedrijfsleiders (zie Boone (1992) voor een samenvatting). Wij verwachten dan ook dat homogeen interne topteams in alle omstandigheden betere resultaten behalen dan homogeen externe topteams. Nochtans is het niet onwaarschijnlijk dat een heterogeen team beter geschikt is in een dynamische omgeving. Het is namelijk mogelijk dat homogeen interne topteams ongevoelig zijn voor mogelijke alarmsignalen. Extreme internaliteit kan bovendien aanleiding geven tot wat 'illusie van controle' wordt genoemd. In een experimenteel onderzoek vinden Boone, De Brabander en Gerits (1991) bijvoorbeeld dat internen meer informatie inwinnen dan externen, zelfs indien deze informatie geenszins de kwaliteit van de beslissingen kan beïnvloeden. Met betrekking tot de allocatie van middelen menen wij dan ook dat homogeen interne topteams gemiddeld gevoeliger zijn voor wat in de literatuur 'escalation of commitment' wordt genoemd (Staw, 1981).[12] Een overdreven planmatige benadering, zonder aandacht voor wijzigingen van omstandigheden, heeft vooral een negatieve invloed in een dynamische omgeving (zie Fredrickson en Mitchell, 1984). Het topteam moet daarom worden aangevuld met externe managers die als het ware het team voorzien van een alarmsysteem, zodanig dat de ondernemingskoers tijdig kan worden aangepast.

In een stabiele omgeving is het voor het topmanagement mogelijk 'the best way of doing things' te achterhalen. De planmatige aanpak van een homogeen intern topteam, hetgeen tot uiting komt in een voorspelbaar allocatiepatroon, is in deze omstandigheden zeer geschikt. Onderzoek toont inderdaad aan dat Belgische meubelondernemingen die worden geleid door een homogeen intern topteam, de beste ondernemingsresultaten behalen (zie Boone, 1992).[13] Een heterogeen team leidt in een stabiele omgeving alleen maar tot onnodige ambiguïteit en conflict.[14]

*HYPOTHESE 2 (kenmerken topmanagementteam): (a) ongeacht de kenmerken van de omgeving behalen homogeen externe topteams minder goede organisatieresultaten dan anders samengestelde topteams; (b) in een stabiele omgeving genereren homogeen interne topteams betere organisatieresultaten dan heterogene topteams; en (c) in een dynamische omgeving zijn de resultaten van een organisatie geleid door een heterogeen topteam beter dan die van organisaties bestuurd door homogeen interne topteams.*

### *3.5 Ambtstermijn*

Als een voorbeeld van een 'objectief' kenmerk van topmanagementteamleden dat nauw aansluit bij het voorgaande, kan de ambtstermijn worden genomen.[15] Met name de ambtstermijn is ons inziens een kenmerk van managers dat verband houdt met de aanpassingsprocessen die hierboven staan beschreven. Aangezien de redenering analoog is met die in paragraaf 3.4, beperken wij ons hier tot de beschrijving van enkele relaties.[16]

Volgens Finkelstein en Hambrick (1990) en Hambrick en Fukutomi (1991) heeft iedere manager een model (paradigma)[17] met betrekking tot de wijze waarop de omgeving zich gedraagt,

hoe een onderneming moet worden geleid, et cetera. Deze auteurs stellen dat naarmate de ambtstermijn toeneemt managers zich meer en meer binden aan hun paradigma ('the well-known tendency to become committed to those actions, repeating and reinforcing them during subsequent time periods' (Hambrick en Fukutomi, 1991: 723)). Dit proces gaat eveneens samen met een reductie van het informatiezoekgedrag van de manager. In onze terminologie impliceert het voorgaande dat een topteam bestaande uit managers met een relatief lange ambtstermijn enerzijds relatief ongevoelig zal zijn voor nieuwe stimuli (of beschikken over een gebrekkig alarmsysteem).[18] Anderzijds heeft een dergelijk team het grote voordeel te beschikken over een grote taakkennis, veel contacten, kennis over procedures die aanleiding geven tot succes, et cetera. Ten gevolge van dit grote potentieel tot actiegerichtheid verwachten wij dat een homogeen team met lange ambtstermijn beter functioneert in een stabiele omgeving dan een homogeen team met een korte ambtstermijn.[19] In een dynamische omgeving zal echter ook hier een heterogeen team (dat wil zeggen: met grote variatie in termen van de ambtstermijnen van de leden) beter geschikt zijn, aangezien het topteam gebruik kan maken van de 'open-mindedness' van managers met een korte ambtstermijn.

*HYPOTHESE 3 (ambtstermijn): (a) een topteam met een lange ambtstermijn behaalt betere organisatieresultaten in een stabiele omgeving dan teams met een korte ambtstermijn; en (b) in een dynamische omgeving genereren heterogene (in termen van ambtstermijnen) topteams betere organisatieresultaten dan homogene teams.*

### *3.6 Kenmerken van de bedrijfsleider (CEO)*

Volgens figuur 1 is de invloed van de samenstelling van het topmanagementteam op het investeringsgedrag eveneens afhankelijk van de kenmerken van de bedrijfsleider (CEO), met name zijn/haar perceptie van controle enerzijds en ambtstermijn anderzijds (*pijl 8*). De bedrijfsleider heeft immers een sturende functie in zijn/haar hoedanigheid van voorzitter van het topmanagementteam. Het is dan ook niet verwonderlijk dat een fors deel van de topmanagementstudies zich vooral heeft gericht op de kenmerken van de bedrijfsleider.

De veronderstelde interactieve invloed van de locus van controle van de bedrijfsleider is een gevolgtrekking die steunt op recent onderzoek in een zestigtal meubelondernemingen. Hieruit is gebleken dat de combinatie van een gemiddeld intern topteam en een interne bedrijfsleider tot extra goede ondernemingsresultaten aanleiding geeft (Boone, 1992). Dit effect zou kunnen worden geïnterpreteerd als het gevolg van het feit dat een interne bedrijfsleider de capaciteiten van een intern topteam beter kan benutten dan een externe bedrijfsleider. We verwachten dat die invloed zich rechtstreeks zal uiten in het investeringsgedrag en onrechtstreeks in de ondernemingsresultaten.

In de literatuur is relatief weinig onderzoek verricht naar de invloed van de ambtstermijn van de bedrijfsleider (zie Hambrick en Fukutomi, 1991). Het is echter waarschijnlijk dat ondernemingen die worden geleid door een bedrijfsleider die reeds zeer lang aan de macht is, minder goede ondernemingsresultaten behalen. Hambrick en Fukutomi (1991) suggereren dat dit het gevolg is van het vastroesten van de bedrijfsleider in een paradigma dat in de loop van zijn/haar carrière zijn diensten bewezen heeft, zodanig dat het adaptievermogen hieronder gaat lijden.

*HYPOTHESE 4 (kenmerken bedrijfsleider): (a) een interne bedrijfsleider is beter in staat de capaciteiten van het topmanagementteam te benutten; (b) ondernemingen onder leiding van een bedrijfsleider met een zeer lange ambtstermijn behalen minder goede bedrijfsresultaten.*

### *3.7 Culturele achtergrond van de teamleden*

Ten slotte kan aandacht worden besteed aan de invloed van de culturele omgeving van de onderneming (*pijl 11 en 12*). Bij wijze van voorbeeld kunnen verschillen tussen Belgische en Nederlandse ondernemingen worden genomen. Heel wat onderzoek is gewijd aan culturele verschillen in managementstijlen en organisatiekenmerken (voor een overzicht zie Van Iterson en Olie (1992)). Voorzover ons bekend, is echter geen studie verricht naar de invloed van de culturele achtergrond op de ondernemingsresultaten. We vermoeden dat die invloed niet rechtstreeks is maar onrechtstreeks. De samenstelling van het topmanagementteam zal hoogstwaarschijnlijk door die culturele factoren worden beïnvloed omwille van

het feit dat de promotie tot topmanager mede aan een cultureel proces onderhevig is. We veronderstellen met andere woorden dat managers die een betere 'fit' vertonen met cultureel bepaalde verwachtingspatronen meer kans maken om het tot topmanager te brengen. Er zijn zeker verschillen in culturele accenten tussen Belgische en Nederlandse ondernemingen in de zin dat we verwachten dat Nederlandse ondernemingen meer aanleunen bij het Angelsaksische cultuurpatroon, en Belgische meer bij het Frans-Latijnse patroon. Onderzoek toont aan dat die patronen op een aantal van de dimensies van Hofstede (machtsafstand, vermijden van onzekerheid, individualisme en masculiniteit: zie Hofstede, 1980) verschillen. Daarom verwachten we ook verschillen in de samenstelling van topmanagementteams tussen Belgische en Nederlandse ondernemingen (*pijl 11*). Meer bepaald: ten gevolge van het Calvinistische fundament van grote delen van de Nederlandse samenleving is te verwachten dat aldaar het percentage internen in topmanagementteams hoger is dan in het Katholieke België (McGinnies, Nordholm, Ward en Bhanthumnavin, 1974).

Verder vermoeden we ook een invloed op de inertie van de onderneming. Meer bepaald lijkt het niet onwaarschijnlijk dat de culturele dimensie 'vermijden van onzekerheid' die inertie voor een deel zal bepalen. In overeenstemming met resultaten van Punnett en Withane (1990) zouden we minder inertie moeten kunnen constateren in Nederlandse ondernemingen (*pijl 12*). Tot slot kan worden opgemerkt dat de invulling van de functie van bedrijfsleider, en daarmee zijn/haar invloed, van cultuur tot cultuur kan verschillen. In dit verband kan bijvoorbeeld worden gewezen op de bedrijfsleider als primus inter pares in de Nederlandse cultuur (Van Iterson en Olie, 1992).

*HYPOTHESE 5 (culturele achtergrond): (a) in Nederland is het gemiddeld aantal internen per topmanagementteam groter dan in België; (b) gemiddeld genomen zijn Nederlandse ondernemingen minder inert dan Belgische.*

## 4 Onderzoek *zonder* topmanagementteam

Een groot aantal deelgebieden van de organisatiewetenschappen heeft studies opgeleverd naar verklaringen van succes en faling van organisaties zonder daarbij aandacht te besteden aan de invloed van het topmanagementteam (Van Witteloostuijn, 1994b). In deze paragraaf worden in vogelvlucht de contouren van deze deelgebieden geschetst. De volgende benaderingen (in alfabetische volgorde) passeren kort de revue: (1) (structuuromgeving) contingentietheorie, (2) evolutionaire economie, (3) industriële organisatie, (4) organisatie-ecologie en (5) strategietheorie. In het navolgende zal worden aangeven aan welke schakels in het conceptuele raamwerk (figuur 1) deze benaderingen vooral aandacht schenken. Bij de operationalisering van deze schakels in het voorgestelde onderzoeksmodel kunnen deze perspectieven vervolgens als bron van inspiratie dienen.

(1) Binnen de (structuuromgeving) *contingentietheorie* wordt de vraag gesteld welke structuurkenmerken voor een 'optimale' aansluiting zorgen met specifieke omgevingskarakteristieken. Met andere woorden: centraal staat de 'fit' tussen de interne organisatie (bijvoorbeeld: centralisatie versus decentralisatie) en de externe omgeving (bijvoorbeeld: dynamische versus stabiele omgeving). Hierbij wordt soms wel en soms niet strategie als intermediaire variabele opgenomen (Miles en Snow, 1978). Dit impliceert dat met name aandacht wordt besteed aan de *blokken G, J, K, L en M*. Goede voorbeelden van empirische studies zijn Miller (1991) en Habib en Victor (1991).

(2) Centraal in de *evolutionaire economie* staan selectieprocessen. Bedrijven opereren op basis van routines, die eventueel kunnen worden aangepast in het licht van teleurstellende resultaten. Concurrentie vindt vooral plaats via innovatie- en imitatiestrategieën (Nelson en Winter, 1982). De tucht van de markt selecteert vervolgens de superieure ondernemingen. Met andere woorden: de *blokken G, I, K, L en M* komen aan de orde. De benadering is sterk theoretisch van aard (voor een recenter overzicht zie Dosi (1988)).

(3) Binnen de *industriële organisatie* wordt het functioneren van markten bestudeerd. Het interne functioneren van organisaties blijft grotendeels buiten beschouwing (Tirole, 1988). Het begrip concurrentie staat centraal (Van Witteloostuijn, 1992). De vraag is welke concurrentiestrategieën onder welke concurrentie-omstandigheden de winsten maximaliseren. Hierbij is de interactie tussen concurrenten van eminent belang. Een sleutelbegrip is 'commitment' (vastlegging via onomkeerbare

investeringen): hiermee komt het dilemma tussen inertie en flexibiliteit aan het licht (Spencer en Brander, 1992). Dus: de *blokken G, H, I, K, L en M* worden bestudeerd. Schmalensee (1988) geeft een overzicht van empirische studies.

(4) De *organisatie-ecologie* is een onderdeel van de sociologie dat zich richt op de bestudering van de selectieprocessen van organisaties (Hannan en Freeman, 1977). Het theoretische fundament is secundair: hierin staat het begrip relatieve inertie centraal (zie de inleidende paragraaf). Van groter belang wordt geacht longitudinale studies te verrichten naar de evolutie van specifieke populaties van organisaties, waarbij de centrale vraag is welke organisatievormen overleven en waarom. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar typen strategieën en omgevingen. De *blokken G, I, K, L en M* vormen de schakels in de organisatie-ecologie. Een overzicht van empirische bevindingen is te vinden in Hannan en Freeman (1989).

(5) De *strategietheorie* heeft betrekking op de inhoud ('content') van concurrentie- en ondernemingsstrategieën. Veruit de bekendste bijdrage aan deze benadering is Porter (1980). Een ander veel gebruikt raamwerk is dat van Miles en Snow (1978). Een belangrijke inspiratiebron van dit perspectief is de industriële organisatie, waarmee dan ook grote overeenkomsten te constateren vallen. De strategietheorie stelt echter de verklaring van de verschillen (in strategie en prestatie) tussen individuele organisaties centraal, waarbij ook aandacht wordt geschonken aan de interne structuurvereisten die specifieke strategieën stellen (Porter, 1985). De *blokken G, H, J, K, L en M* worden onder de loep genomen. Een voorbeeld van een empirische studie op dit terrein is Miller en Friesen (1986a en 1986b).

Samenvattend: bij een nadere uitwerking van de *blokken G-M* kan worden geprofiteerd van de kennis en resultaten die de vijf genoemde deelgebieden inmiddels hebben gegenereerd.[20]

## 5 Nabeschouwing

Het is van belang te benadrukken dat verschillende proposities nog verder kunnen worden uitgewerkt. Het doel van dit artikel is in eerste instantie aan te geven hoe verder onderzoek naar de invloed van de samenstelling van topmanagementteams op het functioneren van organisaties ons inziens zou kunnen evolueren, met name in relatie tot een groot aantal contingentiefactoren. Wij menen dat een dergelijk onderzoeksmodel een grote toegevoegde waarde kan leveren aan de ontwikkeling van de organisatietheorie omwille van de volgende redenen:

(1) Het scheppen van meer inzicht in *adaptieprocessen* in organisaties met bijzondere aandacht voor het 'centrale zenuwstelsel' van organisaties, met name *alle* leden van het topmanagementteam.

(2) Het implementeren van onderzoek waarbij rekening wordt gehouden met inzichten van verschillende strekkingen, met name *determinisme* (organisatie-ecologie) en *voluntarisme* (strategisch leiderschap).

(3) Het schenken van aandacht aan de *oorzaken* van relaties tussen kenmerken van topmanagers en ondernemingsresultaten, waarbij de analyse van de patronen en de timing van de investeringen hieromtrent objectieve indicatoren bieden.

(4) Het in een breder kader plaatsen van hypothesen uit de *agentschapstheorie*, met name de interne organisatie en de samenstelling en kenmerken van het topmanagementteam.

(5) Het uitvoeren van een *internationale vergelijking* waarin aandacht kan worden besteed aan de invloed van uiteenlopende culturele en institutionele achtergronden, en een vergelijking van twee typen omgevingen.

Wij zijn van mening dat deze belangrijke vraagstukken in vorig onderzoek ofwel niet ofwel stiefmoederlijk behandeld zijn, en zeker niet in de hier voorgestelde samenhang.

### LITERATUUR


Anderson, C. R. en C.E. Schneier, (1978), Locus of control, leader behavior and leader performance among management students, *Academy of Management Journal*, 21, 690-698.

Anderson, C.R., D. Hellriegel en J.W. Slocum, (1977), Managerial response to environmentally induced stress, *Academy of Management Journal*, 20, 260-272.

Barney, J., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.

Baum, J.A.C., (1990), Inertial and adaptive patterns in the dynamics of organizational change. In L. R. Jauch en J. L. Wall (red.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 165-169.

Boone, C., (1992), *Onderzoek naar het verband tussen de perceptie van controle van bedrijfsleiders en de strategie en de resultaten van ondernemingen in de meubelindustrie*. Doctoraal proefschrift. Antwerpen: RijksUniversitair Centrum Antwerpen.

Boone, C., B. de Brabander en A. van Witteloostuijn, (1993), Het verband tussen de samenstelling van het topmanagementteam enerzijds en het adaptievermogen van organisaties anderzijds: een contingentiebenadering, *Research Memorandum 93-049*, Maastricht: Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.

Boone, C., B. de Brabander en P. Gerits, (1991), Perception of control and information-search strategy in an investment decision game, *Perceptual and Motor Skills*, 72, 391-398.

Burgelman, R.A., (1991), Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field resarch, *Organization Science*, 2, 239-262.

Chaganti, R. en F. Damanpour, (1991), Institutional ownership, capital structure, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 12, 479-492.

Daft, R.L., (1992), *Organization Theory and Design*. Vierde editie. Saint Paul: West Publishing.

D'Aveni, R A. en I.C. McMillan, (1990), Crisis and the content of managerial communications: a study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms, *Administrative Science Quarterly*, 35, 634-657.

De Brabander, B., C. Boone en P. Gerits, (1992), Locus of control and cerebral asymmetry, *Perceptual and Motor Skills*, 75, 131-143.

Delacroix J. en A. Swaminathan, (1991), Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change in the wine industry: a longitudinal study, *Administrative Science Quarterly*, 36, 631-661.

Dosi, G., (1988), Sources, procedures, and microeconomic effects of innovations, *Journal of Economic Literature*, 26, 1120-1171.

Douma, S. en H. Schreuder, (1991), *Economic Approaches to Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Finkelstein, S. en D.C. Hambrick, (1990), Top-management-team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion, *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503.

Fredrickson, J.W. en T.R. Mitchell, (1984), Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Academy of Management Journal*, 27, 399-423.

Friedman, M., (1953), *Essays in Positive Economics*. Chicago: Chicago University Press.

Gibbons, R. en K.J. Murphy, (1992), Optimal incentive contracts in the presence of career concerns: theory and evidence, *Journal of Political Economy*, 100, 468-505.

Grossman, S. en O. Hart, (1983), An analysis of the principal-agent problem, *Econometrica*, 51, 7-45.

Habib, M.M. en B. Victor, (1991), Strategy, structure, and performance of U.S. manufacturing and service MNCs: a comparative analysis, *Strategic Management Journal*, 12, 589-606.

Hambrick, D.C. en R.A. D'Aveni, (1988), Large corporate failures as downward spirals, *Administrative Science Quarterly*, 33, 1-23.

Hambrick, D.C. en S. Finkelstein, (1987), Managerial discretion: a bridge between two polar views of organizational outcomes, *Research in Organizational Behaviour*, 9, 369-406.

Hambrick, D.C. en G.D.S. Fukutomi, (1991), The seasons of a CEO's tenure, *Academy of Management Review*, 16, 719-742.

Hannan, M.T. en J. Freeman, (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.

Hannan, M.T. en J. Freeman, (1984), Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49, 149-164.

Hannan, M.T. en J. Freeman, (1989), *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hofstede, G.H., (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Iterson, A.Th.M. van, en R.L. Olie, (1992), The Dutch business system: discretion and consensus. In R.D. Whitley (red.), *European Business Systems*. London: Sage Publications, 98-116.

Jensen, M.C. en W. Meckling, (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Johnson, G. en K. Scholes, (1993), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kelly, D. en T.L. Amburgey, (1991), Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change, *Academy of Management Journal*, 34, 591-612.

Lant, T.K., F.J. Milliken en B. Batra, (1992), The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration, *Strategic Management Journal*, 13, 585-608.

Loasby, B.J., (1988), Long-range formal planning in perspective. In J.B. Quinn, H. Mintzberg en R.M. James (red ), *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 89-94.

Maijoor, S. en A. van Witteloostuijn, (1993), An empirical test of the resource-based view of the firm: education and promotion in the Dutch accountancy industry. *Research Memorandum*. Maastricht: MARC/Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.

March, J.G. en H.A. Simon, (1958), *Organizations*, New York: Wiley.

McGinnies, E., L.A. Nordholm, C.D. Ward en D.L. Bhanthumnavin, (1974), Sex and cultural differences in perceived locus of control among students in five countries, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 451-455.

Michel, J.G. en D.C. Hambrick, (1992), Diversification posture and top management team characteristics, *Academy of Management Journal*, 35, 9-37.

Miles, R.E. en C.C. Snow, (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

Milgrom, P. en J. Roberts, (1992), *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Miller, D., (1991), Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment, *Management Science*, 37, 34-52.

Miller, D. en P.H. Friesen, (1986a), Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part I: testing Porter, *Organization Studies*, 7, 37-55.

Miller, D. en P.H. Friesen, (1986b), Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part II: performance implications, *Organization Studies*, 7, 255-261.

Miller, D. en J.M. Toulouse, (1986), Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms, *American Journal of Small Business*, 10, 47-62.

Nelson, R.R. en S.G. Winter, (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Oswald, S.L. en J.S. Jahera Jr., (1991), The influence of ownership on performance: an empirical study, *Strategic Management Journal*, 12, 321-326.

Peters, T. en R. Waterman, (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper & Row.

Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Powell, T.C., (1992), Organizational alignment as competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 13, 119-134.

Pribram, K.H. en D. McGuinness, (1975), Arousal, activation, and effort in the control of attention, *Psychological Review*, 82, 116-149.

Punnett, B.J. en S. Withane, (1990), Hofstede's value survey module: to embrace or abandon?. In S.B. Prasad (red.), *Advances in International Comparative Management: Volume 5*. Greenwich, CT: JAI Press, 69-89.

Robbins, S.P., (1993), *Organizational Behavior*. Zesde editie. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rotter, J.B., (1966), Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80, Whole # 609.

Rotter, J.B., (1975), Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external contrc of reinforcement, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 56-67.

Schmalensee, R., (1988), Inter-industry studies of structure and performance. In R. Schmalensee en R.D. Willig (red.) *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam: North-Holland, 951-1010.

Schreuder, H. en A. van Witteloostuijn, (1992), De ecologie van organisaties en de economie van bedrijven, *M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 46, 250-276.

Singh, J.V., R.J. House en D.J. Tucker, (1986), Organizational change and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly*, 31, 587-611.

Sousa De Vasconcellos, J.A. en D.C. Hambrick, (1989), Key success factors: test of a general theory in a mature industrial-product sector, *Strategic Management Journal*, 10, 367-382.

Spencer, B.J. en J.A. Brander, (1992), Pre-commitment and flexibility: applications to oligopoly theory, *European Economic Review*, 36, 1601-1626.

Staw, B.M., (1981), The escalation of commitment to a course of action, *Academy of Management Review*, 6, 577-587.

Tirole, J., (1988), *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge, MA: MIT Press.

Tucker, D.M. en P.A. Williamson, (1984), Asymmetric neural control systems in human self-regulation, *Psychological Review*, 91, 185-215.

Tushman, M., W. Newman en E. Romanelli, (1988), Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution. In K.S. Cameron, R.I. Sutton en D.A. Whetten (red.), *Readings in Organizational Decline*. Cambridge. MA: Ballinger, 63-74.

Tversky, A. en D. Kahneman, (1983), Judgement under uncertainty: heuristics and biases. In J.M. Pennings (red.), *Decision Making: An Organizational Behavior Approach*. New York: Wiener.

Witteloostuijn, A. van, (1988), Maximising and satisficing: opposite or equivalent concepts?, *Journal of Economic Psychology*, 9, 289-313.

Witteloostuijn, A. van, (1990), Learning in economic theory: a taxonomy with an application to expectations formation, *Journal of Economic Psychology*, 11, 183-207.

Witteloostuijn, A. van, (1992), Theories of competition and market performance: multimarket competition and the source of potential entry, *De Economist*, 140, 109-139.
Witteloostuijn, A. van, (1994a), *Laat duizend bloemen bloeien: tolerantie in en rond organisaties*. Amsterdam/ Schoonhoven: Academic Service.
Witteloostuijn, A. van, (1994b), Bridging behavioral and economic theories of decline: organizational inertia, strategic competition and chronic failure, *Research Memorandum*. Maastricht: MANOR/Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.
Young, R.C., (1988), Is population ecology a useful paradigm for the study of organizations, *American Journal of Sociology*, 94, 1-24.

---

**NOTEN**

1 In dit artikel worden de begrippen 'onderneming', 'organisatie' en 'bedrijf' zonder bijbedoelingen door elkaar gebruikt.

2 Merk op dat economen als Friedman (1953) hiermee niet instemmen: een theorie is geslaagd zolang haar voorspellende kracht voldoet, ongeacht de validiteit van de (micro)veronderstellingen. Deze gedachtengang stoelt onder meer op 'as if'-redeneringen (Van Witteloostuijn, 1988).

3 Wij wensen te benadrukken dat in figuur 1 eenvoudigheidshalve niet alle mogelijke verbanden worden aangeduid. Het is bijvoorbeeld zeer waarschijnlijk dat terugkoppelingseffecten bestaan van de ondernemingsresultaten op relatieve inertie enerzijds en de samenstelling van het topteam anderzijds. Zo vinden Lant, Milliken en Batra (1992) dat de kans op strategische heroriëntatie aanzienlijk toeneemt ten gevolge van slechte ondernemingsresultaten in het verleden.

4 De speurtocht naar cruciale succesfactoren is altijd een 'hot issue' geweest in de organisatiewetenschappen. Een bekend voorbeeld is Peters en Waterman (1982). De moderne variant van de theorie van cruciale succesfactoren is de zogenoemde 'resource-based theory of the firm' (Barney, 1991; Maijoor en Van Witteloostuijn, 1993).

5 Zoals blijkt uit figuur 1 gaan wij ervan uit dat de invloed van de samenstelling van het topteam op de middelenallocatie ofwel rechtstreeks (*pijl 5*) ofwel onrechtstreeks (*pijlen 6 en 7*) kan zijn. In het laatste geval impliceert dit dat kenmerken van topmanagers bepalen hoe zij de omgeving percipiëren (zie bijvoorbeeld Anderson, Hellriegel en Slocum, 1977).

6 In de tekst worden het Amerikaanse CEO en het Nederlandse bedrijfsleider als synoniemen gebruikt. Bedoeld wordt bijvoorbeeld, in de Nederlandse terminologie, de voorzitter van de Raad van Bestuur.

7 Het is van belang duidelijk te maken wat wij verstaan onder het begrip dynamiek. Ons inziens wordt het onderscheid tussen een dynamische en een stabiele omgeving in hoofdzaak bepaald door de mate van onzekerheid. In een stabiele, 'voorspelbare' omgeving, waarin de 'best way of doing things' kan worden achterhaald, is planning bijgevolg een geschikt beheersinstrument. Dit is zeker niet het geval in een dynamische omgeving, waarin planning de flexibiliteit van een onderneming kan aantasten (Loasby, 1988). Overigens brengen sommige auteurs een nadere verfijning aan door een onderscheid aan te brengen naar de *aard* van de dynamiek (zie bijvoorbeeld Hannan en Freeman, 1989).

8 Wij zijn ons bewust van het feit dat sommige auteurs menen dat het aanwenden van biologische metaforen niet gepast is bij de verklaring van organisatiegedrag (zie bijvoorbeeld Young (1988) in verband met de organisatie-ecologie). Deze metafoor moet dan ook slechts worden beschouwd als een hulpmiddel om de redenering te illustreren. Overigens wordt ook in de economische wetenschappen gebruik gemaakt van biologische metaforen, met name in de vorm van 'survival of the fittest'-argumenten. Een bekend voorbeeld hiervan is de evolutionaire economie (Nelson en Winter, 1982).

9 De agentschapstheorie is één van de nieuwere *economische* benaderingen binnen de organisatiewetenschappen. Een ander bekend voorbeeld is de transactiekostentheorie. Voor recente overzichten kan worden verwezen naar Douma en Schreuder (1991) en Milgrom en Roberts (1992).

10 Hiertoe is het overigens niet beperkt gebleven. Een ander voorbeeld is het onderzoek naar de hoogte van de salarissen van topmanagers (zie bijvoorbeeld Gibbons en Murphy, 1992).

11 De studie van Hambrick en D'Aveni (1988) handelt over organisatiefalen. In het algemeen kan worden gezegd dat deze literatuur relevant is in de context van het onderhavige onderzoeksmodel. In de hoofdtekst wordt regelmatig verwezen naar studies op dit terrein (zie bijvoorbeeld D'Aveni en McMillan (1990)). Voor een recent overzicht zie Van Witteloostuijn (1994b).

12 Meer in het algemeen kan worden gewezen op de literatuur over beslisfouten, waarvan 'escalation of commitment' één voorbeeld is. Experimenteel onderzoek heeft aan het licht gebracht dat beslissers, alleen of in groepen, de neiging hebben te vervallen in het maken van standaardfouten (Tversky en Kahneman, 1983). Eén daarvan is het zwaar laten meewegen van verzonken kosten bij de besluitvorming over toekomstige investeringen ('sunk cost fallacy'). Deze fout is nauw gerelateerd aan het 'escalation of commitment'-fenomeen.

13 Wij merken op dat de omgeving van deze gefragmenteerde industrie als relatief stabiel kan worden beschouwd.

14 In een onderzoek vinden Miller en Toulouse (1986) dat internaliteit vanwege de bedrijfsleider ('Chief Executive Officer') vooral samengaat met betere ondernemingsresultaten

in een dynamische omgeving en in mindere mate in een stabiele omgeving. Deze bevinding is schijnbaar in tegenstelling met de proposities voorgesteld in tabel 1. Wij wensen echter te benadrukken dat voorgaand onderzoek slechts betrekking heeft op bedrijfsleiders, terwijl onze proposities betrekking hebben op de samenstelling van het *topteam*. Wij menen echter wel dat deze topteams het beste worden geleid door interne voorzitters (bedrijfsleiders). Onderzoek toont namelijk aan dat taakgroepen beter presteren onder leiding van internen dan van externen (Anderson en Schneier, 1978).

15 Ook andere objectieve karakteristieken van het topmanagementteam kunnen worden overwogen. Een ander voorbeeld is de functionele achtergrond van de teamleden (zie bijvoorbeeld Michel en Hambrick, 1992). Een belangrijk argument om in eerste instantie de aandacht te richten op de ambtstermijn is overigens te vinden in noot 18.

16 Het moet worden opgemerkt dat het opstellen van proposities eenvoudiger is voor het concept locus van controle dan voor de ambtstermijn. De reden is dat de gedragsconsequenties van locus van controle grondig zijn bestudeerd. Dit is zeker niet het geval voor de ambtstermijn.

17 In dit verband kan worden verwezen naar de literatuur over (individueel) leergedrag (voor een classificatie en overzicht zie Van Witteloostuijn (1990)).

18 De parallel met het argument dat oudere ondernemingen inerter zijn dan jongere (zoals met name wordt betoogd in de organisatie-ecologie (zie bijvoorbeeld Hannan en Freeman, 1989)) is overduidelijk. Finkelstein en Hambrick (1990: 484) laten bijvoorbeeld zien dat 'long-tenured managerial teams follow... more persistent strategies, strategies that conformed to central tendencies of the industry, and exhibiting performance that closely adhered to industry averages'.

19 Wij gaan akkoord met de opinie van Hambrick en Fukutomi (1991) dat een zeer lange ambtstermijn disfunctioneel kan worden. Eenvoudigheidshalve gaan we hierover in dit artikel niet uitweiden.

20 Uiteraard kan daarnaast worden verwezen naar de literatuur over interne organisatie (*blokken C-F*). Het voert te ver hierop op deze plaats dieper in te gaan. Voor een deel is dit overigens reeds gebeurd in de vorige paragraaf. Voor recente overzichten kan worden verwezen naar Daft (1992) en Robbins (1993).