

Bestuurs- voorzitters maken het verschil

Bestuursvoorzitters spelen een bepalende rol in strategische keuzes en de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dit artikel laat **Lisanne Veter** zien hoe het gedragsperspectief en de Upper Echelons Theory de verschillen tussen bestuursvoorzitters verklaren. Op basis van theorie en recent onderzoek wordt inzichtelijk gemaakt hoe persoonlijke kenmerken en ervaringen van bestuursvoorzitters doorwerken in strategische keuzes en organisatieresultaten.

Bestuursvoorzitters spelen een centrale rol in organisaties. Zij bepalen in belangrijke mate de strategische koers en fungeren in- en extern als het gezicht van de organisatie. Tegelijkertijd verschillen bestuursvoorzitters sterk in hoe zij hun rol invullen en welke keuzes zij maken. In de praktijk leidt dit tot uiteenlopende strategische accenten en verschillen in aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Binnen governance discussies wordt dit verschil vaak verklaard vanuit het agency-perspectief, waarin bestuurders primair worden gezien als rationele en op eigenbelang gerichte actoren. Dit perspectief biedt belangrijke inzichten, maar schiet tekort om te begrijpen waarom bestuursvoorzitters in vergelijkbare omstandigheden toch tot fundamenteel andere keuzes komen. Dit artikel laat zien dat de persoonlijkheid, ervaringen en waarden van bestuursvoorzitters een wezenlijke rol spelen in strategische besluitvorming. Vanuit het gedragsperspectief, in het bijzonder de Upper Echelons Theory, wordt inzichtelijk gemaakt hoe verschillen tussen bestuursvoorzitters doorwerken in keuzes rondom strategie en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Op basis van recent onderzoek wordt geïllustreerd dat deze persoonlijke kenmerken geen randverschijnsel zijn, maar een substantieel effect hebben op organisatieresultaten. Het artikel biedt daarmee aanknopingspunten voor bestuurders en toezichthouders om met een bredere, meer menselijke blik te kijken naar leiderschap, benoeming en toezicht. Tot slot worden praktische overwegingen gedeeld voor de governance praktijk.



Dr. Lisanne Veter is gepromoveerd op het terrein van strategie en governance en doet vanuit het gedragsperspectief onderzoek naar factoren die van belang zijn voor goed bestuur

en toezicht. Zij is werkzaam bij het Erasmus Governance Institute, waar zij als onderzoeker, programmamanager en secretaris van de wetenschappelijke raad werkt aan wetenschappelijk onderzoek met praktische relevantie en vernieuwend governance-onderwijs dat meebeweegt met de ontwikkelingen in het vak van toezicht.

Mensbeelden

In de managementliteratuur voeren ruwweg twee perspectieven de boventoon: het agencyperspectief (Jensen & Meckling, 1973) en het gedragsperspectief (Cyert & March, 1963). Het agencyperspectief is veruit het meest toegepast. Het gaat uit van een mensbeeld waarin bestuurders (managers) rationeel, berekenend en gericht op eigenbelang zijn. De eigenaar van het bedrijf (principal), veelal de aandeelhouder, probeert dit gedrag te sturen via contracten, monitoring en prestatieprikkels. Besluitvorming wordt daarbij verondersteld plaats te vinden op basis van volledige informatie en perfecte rationaliteit.

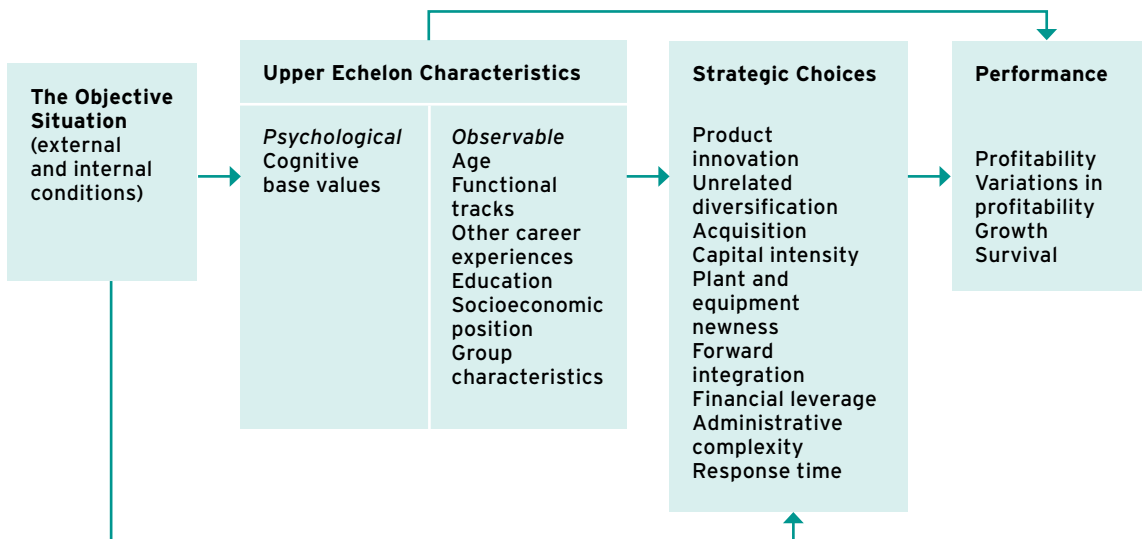
De praktijk laat echter een ander beeld zien. Bestuursvoorzitters handelen niet uitsluitend uit eigenbelang en nemen besluiten zelden op basis van volledige informatie. Het gedragsperspectief wint momenteel terrein. Dit perspectief hanteert een realistischer en meer welwillend mensbeeld, waarin bestuurders (managers) proberen zo goed mogelijk te handelen ondanks beperkingen

in tijd en informatieverwerking. Voor bestuur en toezicht verschuift de aandacht daarmee van beheersen en controleren naar het creëren van omstandigheden die het gewenste gedrag motiveren en faciliteren.

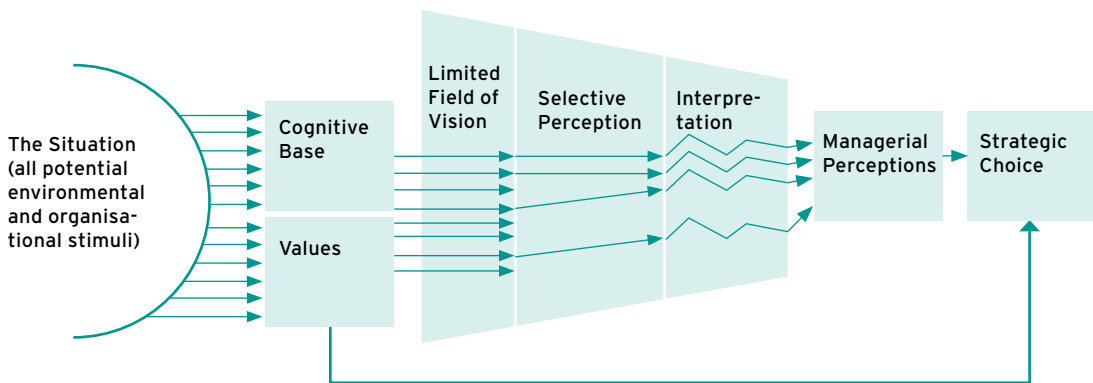
Upper Echelons Theory: strategische keuzes door een menselijke lens

Binnen dit gedragsperspectief neemt de Upper Echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007) een centrale plaats in. Hierin wordt verondersteld dat de waarden en de cognitieve basis van mensen in de top van de organisatie gereflecteerd worden in hun strategische keuzes en de daaruit voortvloeiende bedrijfsresultaten. Met andere woorden: strategie is geen neutraal of puur rationeel proces, maar onderhevig aan het persoonlijke kader van de bestuurder. Figuur 1 illustreert dit.

Strategische keuzes omvatten zowel formele als informele beslissingen, zowel het nemen van besluiten als het nalaten daarvan, grote bestuurlijke beslissingen (zoals structuur en incentivering), competitieve keuzes en andere keuzes, die doorgaans tot het strategische domein worden gerekend (Hambrick & Mason, 1984; Child, 1972). De gevolgen hiervan werken door in alle lagen van de organisatie en zijn daarmee direct relevant voor bestuur en toezicht. Volgens Upper Echelons Theory zijn de cognitieve basis en waarden van besluitvormers tweeledig van invloed op strategische keuzes. Ten eerste door hun invloed op de perceptie van de besluitvormer en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor strategische keuzes. Ten tweede beïnvloeden zij hoe alternatieven worden afgewogen, omdat keuzes worden beoordeeld in het licht van eerdere ervaringen, overtuigingen en wat als ‘normaal’ of ‘wenselijk’ wordt gezien. Figuur 2 toont aan hoe alle beschikbare informatie



Figuur 1. Het Upper Echelons Framework (Hambrick & Mason, 1984)



Figuur 2. Hoe de cognitieve basis en waarden van invloed zijn op strategische keuzes (Hambrick & Mason, 1984)

door een gepersonaliseerde lens doorwerkt in strategische keuzes.

Wat opvalt is dat niet alle stimuli (mogelijke bronnen van informatie) meegenomen worden in een beslissing. Bestuurders kunnen simpelweg niet alles tegelijk zien, verwerken en overwegen; zowel wat betreft informatieverwerking als in termen van tijd zijn er beperkingen. Binnen deze beperkingen proberen zij efficiënt tot werkbare beslissingen te komen. Dat gebeurt vanuit een persoonlijk besluitvormingskader, gereflecteerd in de cognitieve basis en waarden, waarin bepaalde aannames als gegeven worden beschouwd. Dit betreft bijvoorbeeld verwachtingen over de toekomst, kennis van alternatieven en ideeën over consequenties die verbonden zijn aan bepaalde keuzes. Voor governance onderstreept dit hoe wezenlijk het uitmaakt wie de rol van bestuursvoorzitter vervult. Toezicht op strategie is daarmee ook toezicht op persoonsgebonden perspectieven, aannames en blinde vlekken. Deze inzichten vormen de basis voor de empirische bevindingen die hierna worden besproken.

De impact op organisaties: empirische inzichten

Persoonlijke kenmerken van bestuursvoorzitters hebben een aantoonbare invloed op strategische keuzes en de koers van organisaties. Het gaat daarbij om formatieve ervaringen, zoals functionele ervaring en sociaaleconomische achtergrond, maar ook om waarden waaraan bestuurders hechten en psychologische neigingen zoals risicoperceptie en optimisme. Deze kenmerken beïnvloeden hoe bestuurders situaties interpreteren, prioriteiten stellen en beslissingen nemen. De omvang van deze invloed is substantieel. Onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen laat zien dat circa 27 procent van de variatie in uitkomsten kan worden verklaard door kenmerken van de bestuursvoorzitter (Wernicke c.s., 2022). Dit illustreert dat degene die de rol van bestuursvoorzitter vervult een zeer wezenlijk effect heeft op de organisatie.

Eerder onderzoek vanuit de Upper Echelons Theory richtte zich vooral op zichtbare en

relatief eenvoudig meetbare kenmerken, zoals leeftijd, geslacht, zittingsduur, internationale ervaring en functionele expertise. In latere studies kwam meer aandacht voor organisatieprocessen en context, zoals industrie- en institutionele kenmerken. In de recente literatuur verschuift de focus verder naar minder zichtbare, maar diepere persoonskenmerken, waaronder narcisme, charisma, hebzucht, waarden en politieke oriëntatie (zie voor inzicht in deze ontwikkelingen: Abatecola & Cristofaro, 2018; Bromiley & Rau, 2016).

In het kader van mijn recente promotie heb ik in samenwerking met prof. dr. Henk Volberda, prof. dr. Harry Commandeur en prof. dr. Jatinder Sidhu vanuit een gedragsperspectief onderzoek gedaan naar de invloed van bestuursvoorzitters op strategische besluitvorming en organisatie-uitkomsten (Veter, 2026). Hieruit blijkt dat kenmerken en ervaringen van bestuursvoorzitters samenhangen met strategische keuzes en bedrijfsuitkomsten. Twee studies illustreren dit voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en de keuze voor verschillende typen duurzame ontwikkelingsdoelen.

In de eerste studie is onderzocht hoe zogenoemde feminiene en masculiene eigenschappen van bestuursvoorzitters samenhangen met maatschappelijk verantwoord ondernemen, zoals milieubeleid en aandacht voor het welzijn van medewerkers. Hiervoor zijn jaarlijkse brieven aan aandeelhouders geanalyseerd met behulp van een tekstanalysetool. Elke bestuursvoorzitter kreeg op basis van taalgebruik een score op masculiniteit of femininiteit. Hierdoor kon onderzocht worden of feminiene mannen, masculiene vrouwen en vice versa andere keuzes maken ten aanzien van maatschappe-

lijk verantwoord ondernemen. Bedrijven met bestuursvoorzitters die overwegend feminiene eigenschappen vertonen, zowel mannen als vrouwen, investeren significant meer in maatschappelijk verantwoord ondernemen dan bedrijven met vooral masculiegeoriënteerde bestuursvoorzitters. Als het bedrijfsrisico hoog is of als institutionele aandeelhouders veel invloed hebben, dan is dit effect minder uitgesproken.

Vervolgens is onderzocht hoe politieke voorkeur, sociaaleconomische achtergrond en openheid voor verandering bepalen welke duurzame ontwikkelingsdoelen bestuursvoorzitters belangrijk vinden. Duurzame ontwikkelingsdoelen zijn 17 door de Verenigde Naties vastgestelde doelen om de wereld in 2030 duurzamer, eerlijker en welvarender te maken. Progressieve bestuursvoorzitters en bestuursvoorzitters uit lagere en hogere sociaaleconomische milieus blijken zich sterker in te zetten voor sociale en milieugerichte doelen, bijvoorbeeld het bestrijden van ongelijkheid, klimaatverandering en het behoud van biodiversiteit. Conservatieve en middenklasse-bestuursvoorzitters leggen vaker de nadruk op economische doelen, waaronder het bewerkstelligen van duurzame economische groei, innovatie en het realiseren van werkgelegenheid. Wanneer bestuurders ‘openheid voor verandering’-waarden hoog in het vaandel hebben, blijkt de voorspellende kracht van de sociaaleconomische achtergrond kleiner.

Deze empirische bevindingen laten zien dat ook minder zichtbare persoonlijke kenmerken en ervaringen van bestuursvoorzitters doorwerken in strategische keuzes en de koers van de organisatie. Voor bestuur en toezicht onderstrepen zij het belang van aandacht voor de mens achter de functie.

Praktische aanbevelingen voor bestuur en toezicht

De inzichten uit het gedragsperspectief laten zien dat strategische keuzes onderhevig zijn aan het persoonlijk perspectief van de bestuurder. Dit vraagt om een bredere benadering in benoeming, begeleiding en toezicht.

- *Voer het gesprek breder dan het curriculum vitae.* Naast opleiding en professionele ervaring verdient het aanbeveling om aandacht te besteden aan vormende levensgebeurtenissen, achtergrond en waarden. Maar ook interesses, hobby's en overtuigingen geven inzicht in hoe een bestuurder in het leven staat en naar de organisatie en haar maatschappelijke rol kijkt. Een goede match tussen bestuurder en organisatie is daarbij cruciaal.
- *Verbind de benoeming expliciet aan de actuele opgave van de organisatie.* Sta in het aannameproces nadrukkelijk stil bij wat de organisatie op dat moment nodig heeft. Persoonlijkheid, waarden en ervaringen die aansluiten bij de strategische en maatschappelijke uitdagingen vergroten de kans op effectief leiderschap.
- *Bied maatwerk in ondersteuning en randvoorwaarden.* Een passende inrichting van incentives, ondersteuning en teamsamenstelling helpt bestuurders om hun rol succesvol te vervullen. Een gebalanceerd team kan bovendien bijdragen aan het herkennen en compenseren van blinde vlekken.
- *Investeer in vertrouwen en openheid binnen bestuur en toezicht.* Aandacht voor elkaar en onderling vertrouwen is essentieel om verschillen in perspectief bespreekbaar te maken. Dit geldt zowel binnen het bestuur als in de relatie tussen bestuur en de raad van commissarissen. Juist vanuit de werkgeversrol van de raad ligt hier een kans.

Concluderend laat het gedragsperspectief zien dat verschillen in strategische keuzes onlosmakelijk verbonden zijn met de persoon achter de functie. Een meer menselijke blik op bestuurders helpt om deze keuzes beter te duiden en gericht te begeleiden. Het expliciet voeren van dit gesprek kan bijdragen aan het versterken van de kwaliteit van bestuur en toezicht. ◀

Literatuur

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2018). Hambrick and Mason's 'Upper Echelons Theory': Evolution and Open Avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116-136. DOI:10.1108/JMH-02-2018-0016
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, behavioral, and cognitive influences on upper echelons during strategy process: A literature review. *Journal of Management*, 42(1), 174-202.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22. DOI:10.1177/003803857200600101
- Cyert, R. M., & March, J. M. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Wiley-Blackwell.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Veter, L. J. (2026). *CEO influence on strategic decisions and firm outcomes: A behavioral perspective* (Doctoral dissertation). Amsterdam Business School, Faculty of Economics and Business. <https://dare.uva.nl/search?identifier=f3c9c93e-a169-4805-bd77-f4018c20e3b>
- Wernicke, G., Sajko, M., & Boone, C. (2022). How much influence do CEOs have on company actions and outcomes? The example of corporate social responsibility. *Academy of Management Discoveries*, 8(1), 36-55.