

ALS DE CEO (OVER) MOEDIG IS

'In elke ceo, ook in mij, zit wel een stukje dominantie,' zegt Ineke Kooistra, die als ceo het bedrijf YoungCapital & The Works met een omzet van 60 miljoen euro in tien jaar tijd uitbouwde naar een corporate met een omzet van meer dan 600 miljoen euro, 1300 medewerkers en 26.000 uitzendkrachten, in MT/Spout¹.

De macht van de bestuursvoorzitter ('ceo power') is al sinds Finkelstein's publicatie over de 'vier bronnen van ceo power' (1992) populair onder wetenschappers - en nog steeds actueel. Finkelstein onderscheidde expertise, positie, eigenaarschap en prestige (reputatie) als machtsbronnen. Wat kunnen we over de macht van de bestuursvoorzitter leren van recente wetenschappelijke publicaties? We bespreken er hier drie.

De eerste publicatie laat zien dat overmoed bij ceo's gemiddeld genomen gunstig is voor de bedrijfsprestaties. Burkhard c.s. (2023) gaan in hun artikel 'Nothing Ventured, Nothing Gained: A Meta-Analysis of ceo Overconfidence, Strategic Risk Taking, and Performance' vooral in op overmoed van de ceo en de implicaties ervan voor de bedrijfsprestaties. Ceo-overmoed wordt hier gedefinieerd als de neiging om activiteiten te ondernemen op basis van een 'onnauwkeurige, overdreven positieve perceptie van zijn

of haar capaciteiten of kennis'. De term '(firm) performance' komt overigens meer dan tweehonderd keer voor in het artikel, maar een definitie wordt helaas niet gegeven. De boodschap wordt er iets minder genuanceerd om, maar zeker niet minder interessant.

Op basis van een steekproef van 199 andere onderzoeken (een meta-analyse) toont dit onderzoek aan dat ceo-overmoed gemiddeld genomen gunstig is voor de bedrijfsprestaties, in tegenstelling tot de conventionele opvatting dat ceo-overmoed schadelijk is. Overmoedige ceo's kunnen waarde creëren voor bedrijven door acties te ondernemen die risico's met zich meebrengen. De onderzoekers zien dit verband nog sterker als de ceo meer macht heeft, ofwel meer bevoegdheden heeft om zelf besluiten te nemen. Vervolgonderzoek, zo stellen de auteurs, zal moeten bepalen waar de grens hiervan ligt.

Die grens wordt wellicht al duidelijk in de tweede publicatie die we hier aan de orde stellen, vooral als er geen goede 'checks and balances' zijn. In hun literatuurstudie ontdekken Brahma en Economou (2023) dat ceo power een negatieve impact op de strategie, prestaties en risicoafwegingen van een bedrijf heeft als de ceo zijn of haar eigen belang hoger stelt dan dat van het bedrijf. Zij constateren juist een positieve impact als er zowel veel concurrentie in de markt is als goed intern toezicht, door een aandeelhoudersvergadering en een sterke raad van commissarissen. Die uitkomsten leggen wat ons betreft een degelijke basis voor het in de praktijk brengen van goed governance.



In de derde publicatie die we hier bespreken zien we in welke vormen (over)moed zich kan manifesteren. In hun studie genaamd ‘Executive Confidence: A Multidisciplinary Review, Synthesis, and Agenda for Future Research’ onderscheiden Heavey, Simsek, Curtis Fox en Hersel (2022) onder meer de volgende vormen:


1. **Zelfoverschatting:** de neiging om de eigen capaciteiten te overschatten om bepaalde resultaten te bereiken.
2. **Overschatting:** een veel betere uitkomst van de eigen acties verwachten dan realistisch is.
3. **Arrogantie:** de overtuiging dat iemands kennis, voorspellingen of capaciteiten superieur zijn aan die van iemands gelijken (zoals andere leden van het bestuur).
4. **Over-optimisme:** de neiging van individuen om te denken dat ze beter zijn dan ze in werkelijkheid zijn in termen van persoonlijke kenmerken, zoals bekwaamheid, beoordelingsvermogen en vooruitzichten
5. **Overtuigdheid:** vertrouwen in de overtuiging van een ceo dat een actie succesvol zal zijn.
6. **Narcisme:** een overdreven – en tegelijkertijd fragiel – zelfbeeld en gevoel van belangrijk of invloedrijk zijn, zich uitend in autoritair en competitief gedrag.
7. **Hubris:** sterk geloof in eigen gelijk vanuit het overtuigd zijn van de eigen talenten en kwaliteiten, zich uitend in overdreven trots en positieve zelfreflecties.

Bijblijven

Deze studie is een meta-studie van 386 andere studies en trekt geen conclusies over het effect van (over)moed, maar wel over de positionering en tekortkomingen van al deze studies en wat dat betekent voor toekomstig onderzoek ('Agenda for Future Research').

Conclusie

Overmoedige ceo's hebben de neiging de toekomstige opbrengsten van eigen acties te overschatten en nemen meer risico's. Overmoed komt voort vanuit onder meer narcisme, hubris, zelfoverschatting, over-optimisme en overtuigdheid. 'Good governance', zoals goed intern toezicht, en concurrentie kunnen die eigenschappen beteugelen, voorkomen dat overmoed van de ceo een (te) negatieve impact op de strategie, prestaties en risicoafwegingen van een bedrijf hebben en zelfs leiden tot gunstige(r) bedrijfsprestaties vanwege het durven nemen van risico's. Deze wetenschappelijke inzichten geven ook aan dat ceo-overmoed niet alleen negatieve kenmerken heeft. Juist de risicovolle activiteiten die overmoedige ceo's ondernemen, liggen ook vaak ten grondslag aan het succes van ondernemingen.

De cruciale vraag die vooralsnog onbeantwoord blijft, is de volgende: is ceo Ineke Kooistra nu overmoedig of gewoon moedig geweest met de vertienvoudiging van de omzet van 'haar' bedrijf? 

Samenstelling

Stefan Peij (Governance University), **Remko Renes** (Nyenrode Business Universiteit) en **Pieter-Jan Bezemer** (Edith Cowan University, Australië).

Literatuur

- Brahma, Sanjukta en Fotini Economou (2023). ceo power and corporate strategies: a review of the literature. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Springer, 11 december 2023 <https://doi.org/10.1007/s11156-023-01231-7>.
- Burkhard, Barbara, Charlotta Sirén, Marc van Essen, Dietmar Grichnik, and Dean A. Shepherd (2023). Nothing Ventured, Nothing Gained: A Meta-Analysis of ceo Overconfidence, Strategic Risk Taking, and Performance. *Journal of Management* Vol. 49 No. 8, November: 2629–2666 [01492063221110203](https://doi.org/10.1177/01492063221110203).
- Finkelstein S (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Acad Manag J* 35(3):505–538 <https://doi.org/10.2307/256485>.
- Heavey, Ciaran, Zeki Simsek, Brian Curtis Fox, and Matt C. Hersel (2022). Executive Confidence: A Multidisciplinary Review, Synthesis, and Agenda for Future Research. *Journal of Management* Vol. 48 No. 6, July: 1430–1468 DOI: [10.1177/01492063211062566](https://doi.org/10.1177/01492063211062566).

Noot

1. *MT/Sprout*, 16 maart 2023, <https://mtsprout.nl/leiderschap/ineke-kooistra>