

# Bestuursdiversiteit en innovatie

Bedrijven worden herhaaldelijk opgeroepen een meer diverse samenstelling van hun besturen na te streven. In sommige landen worden wettelijke maatregelen om dat op te leggen overwogen of zijn deze al ingevoerd, zoals in Noorwegen. Hoewel sommigen stellen dat een divers bestuur op zichzelf goed is, gaat het ook om het effect op de prestaties van het bedrijf met een divers bestuur. Een interessante vraag in deze context is of verschillende soorten diversiteit van een bestuur ertoe leiden dat bedrijven meer investeren in innovatie.

**JEANELLE MIDAVAINÉ**  
Student aan de  
Rijksuniversiteit  
Groningen

**WILFRED DOLF SMA**  
Hoogleraar aan de  
Rijksuniversiteit  
Groningen

Onderzoek naar de effecten van diversiteit binnen een groep op het presteren van een groep is vrij nieuw. Veelal wordt er slechts één vorm van diversiteit in het onderzoek meegenomen (Hutzschenreuter en Horstkotte, 2013). De inconsistentie in de gevonden effecten heeft te maken met een onvolledig zicht op de effecten van diversiteit in een groep op de prestaties van die groep.

Groepen zijn op verschillende manieren als divers te karakteriseren. Diversiteit van de leden van een team kan enerzijds gerelateerd zijn aan de taken die het team onderneemt en de informatie die binnen het team wordt uitgewisseld ten behoeve van deze taken, of anderzijds aan de persoonskenmerken van de leden van een team. Onderzocht zijn de effecten van twee vormen van op informatie gebaseerde diversiteit en twee vormen van diversiteit gebonden aan persoonskenmerken van leden van het bestuur van een bedrijf, op de mate waarin dat bedrijf innoveert.

Diversiteit van de opleidingen van teamleden is informatie-gerelateerd (Hülsheger *et al.*, 2009). Afhankelijk van de opleiding van teamleden komt verschillende informatie het team binnen, wordt deze informatie verschillend gewogen en ook verschillend verwerkt. De soort opleiding en vooral de hoogte van de laatst genoten opleiding bepalen hoe leden van een bestuursteam informatie verzamelen, dat wegen en op grond daarvan beslissen (Wiersema en Bantel, 1992). Diversiteit van opleidingen van bestuursleden zorgt ervoor dat te bespreken thema's van meerdere kanten en op verschillende manieren benaderd worden.

De duur van iemands aanstelling is een andere informatie- of taak-gerelateerde variabele. Diversiteit wat betreft duur van de aanstelling in een bestuursteam betekent dat er leden zijn die de organisatie goed kennen, en anderen die de blik van een buitenstaander hebben (Cramton en Hinds, 2005). Zo kan de haalbaarheid van opties die besproken worden beter beoordeeld worden, terwijl tegelijkertijd kansen in beeld zijn en buiten eventueel platgetreden bedrijfspaden getreden kan worden. Algemeen wordt gedacht dat informatie-gerelateerde diversiteit teamprestaties verbetert.

Daarnaast kan er diversiteit in een groep bestaan die niet direct met de informatie die de groep beschouwt van doen heeft, en die niet gerelateerd is aan de taken die een team uitvoert. In psychologische literatuur wordt gesuggereerd dat sekse- en leeftijdsdiversiteit in groepen scheidslijnen creëert die een negatief effect kunnen hebben op de prestaties van een groep (Bezrukova *et al.*, 2009). Het verschil in referentiekader kan wederzijds begrip moeilijker maken, stilzwijgende kennis gaat lastiger van persoon op persoon over, en er kunnen zelfs cliques of coalities ontstaan (Stevenson *et al.*, 1985).

Hoewel dergelijke persoonsgerelateerde scheidslijnen een direct effect kunnen hebben op de prestaties van een team, is het waarschijnlijker dat zij de effecten van informatie-gerelateerde diversiteit zullen veranderen. Het gaat bij teams van bestuurders om professionals met veel ervaring en achtergrondkennis die een drogreden herkennen wanneer ze er een zien. In formeel overleg zal de karakteristiek van een persoon op zichzelf geen argument zijn, maar kan het wel de weging van een inhoudelijk argument dat iemand inbrengt beïnvloeden. Gesteld kan dus worden dat persoonsgerelateerde scheidslijnen de directe effecten negatief modereren.

## DATA

Er zijn data verzameld voor alle bedrijven in de Fortune500-lijst (in 2011) die volgens de OESO actief zijn in een high-techsector. Het gaat om sectoren waar een belangrijk deel van de omzet wordt geïnvesteerd in O&O (Hatzichronoglou, 1997) en waar ook ten minste vijftig procent van nieuw ontwikkelde kennis wordt beschermd door middel van een patent (Arundel en Kabla, 1998). Voor een periode van zeven jaar (2005–2011) zijn relevante gegevens verzameld voor de 25 bedrijven die het betrof. De afhankelijke variabele in de analyse is de investering die een bedrijf doet in O&O in een jaar (in duizenden Amerikaanse dollars). Omdat grotere bedrijven eenvoudiger investeren in O&O, en oudere bedrijven beter kunnen inschatten wat de effecten zijn van O&O-inves-

teringen (Brown en Perry, 1994), zijn bedrijfsgrootte (als aantal medewerkers in een jaar, volgens jaarverslag) en leeftijd in jaren van een bedrijf sinds oprichting als controlevariabelen opgenomen. Om de effecten van de conjunctuur uit de resultaten te filteren is de verandering in het bnp, als procentueel verschil ten opzichte van het voorafgaande jaar, opgenomen.

Om diversiteit te meten is de maatstaf van Blau gebruikt:  $(1 - \sum p_i^2)$ , waarbij  $i$  staat voor het aantal categorieën dat onderscheiden wordt bij een variabele. Diversiteit van sekse (twee categorieën: man, vrouw), leeftijd (zeven leeftijdscategorieën van vijf jaar, vanaf een leeftijd van 40 jaar), en duur aanstelling spreken voor zich. Diversiteit van opleiding is minder evident. Er is gekeken naar diversiteit met betrekking tot het niveau van de hoogst genoten opleiding (vier categorieën: BA, MSc, PhD, MBA). Deze diversiteit is beter te kwantificeren dan de verschillende disciplines waarin bestuursleden hun opleiding hebben genoten, en duidt bovendien op de wijze waarop iemand een thema zal benaderen: meer praktisch of eerder abstract.

## RESULTATEN

De resultaten (tabel 1) van de OLS-regressies zijn opvallend te noemen. De resultaten duiden erop dat het zinnig is om meerdere vormen van diversiteit te onderzoeken, en zeker ook om hun interacties ofwel moderatie-effecten te kennen.

Diversiteit qua opleiding verhoogt de innovatie-inspanningen van een bedrijf: het effect is groot en significant. Diversiteit in leeftijd van bestuursleden is op zichzelf niet problematisch voor de mate waarin een bedrijf zal investeren in innovatie, maar wanneer diversiteit qua leeftijd gecombineerd wordt met uiteenlopende opleidingsniveaus van de bestuursleden is het effect heel duidelijk negatief. Grote diversiteit qua leeftijd en qua opleiding gezamenlijk, zullen ertoe leiden dat een bestuursteam minder investeert in innovatie.

De bijdrage van sekse-diversiteit binnen een bedrijfsbestuur op innovatie-inspanningen is duidelijk positief. Seksen opleidingsdiversiteit versterken elkaar wederzijds. Datzelfde kan niet gezegd worden over de interactie van sekse met duur van de aanstelling.

Het effect van diversiteit van de duur van de aanstelling (*tenure*) op innovatie-inspanningen van een bedrijf is negatief. Dit negatieve effect wordt niet significant minder wanneer het modererende effect van sekse of van de leeftijd wordt meegenomen.

## CONCLUSIES

Dat de samenstelling van een team, zoals het bestuur van een bedrijf, effecten kan hebben op de prestaties van dat team was wel bekend en is niet verrassend. Echter, in het verleden is steeds slechts naar één vorm van diversiteit in het bestuur gekeken en is niet bekeken wat het effect op de innovatie-inspanningen van een bedrijf is. Door onderscheid te maken tussen informatie- en taakgerelateerde vormen van diversiteit en diversiteit naar persoonskarakteristieken, ontstaan nieuwe inzichten. Diversiteit qua opleiding en sekse zijn gunstig voor innovatie-inspanningen, vooral in combinatie met elkaar.

Bij het aantrekken van nieuwe bestuursleden moet niet alleen gekeken worden naar hun eigen kwaliteiten, maar ook naar hoe die kwaliteiten zich verhouden tot die van bestaande bestuursleden, om te zien of er langs de juiste dimensies diversiteit in het team is.

## Effecten van scheidslijnen in een bestuur op innovatie-inspanningen

TABEL 1

	Leeftijd	Moderatie: Leeftijd	Sexe	Moderatie: Sexe
Controlevariabelen:				
Bedrijfsgrootte	0,853***	0,853***	0,747***	0,747***
Leeftijd bedrijf	0,001	0,000	-0,006**	-0,006**
Verandering in bnp	-0,009	-0,008	0,004	0,004
Diversiteit bestuursleden:				
Opleiding	7,407***	7,407***	7,371***	7,371***
Duur aanstelling	-3,441**	-3,441**	-4,064***	-4,064***
Leeftijd	0,585	0,585	-	-
Sexe	-	-	3,735***	3,735***
Moderaties:				
Opleiding x Leeftijd	-	-0,384***	-	-
Duur aanstelling x Leeftijd	-	0,023	-	-
Opleiding x Sexe	-	-	-	0,240**
Duur aanstelling x Sexe	-	-	-	0,135
R <sup>2</sup>	0,416	0,467	0,455	0,480
Adj. R <sup>2</sup>	0,395	0,441	0,435	0,455
F-test	19,916	18,183	23,330	19,171

<sup>1</sup>N=175 bedrijf-jaar observaties. Niet-gestandaardiseerde coëfficiënten.

\*/\*\*/\*\* Significant op respectievelijk tien- vijf- en eenprocentniveau

## LITERATUUR

- Arundel, A. en I. Kabla (1998) What percentage of innovations are patented? Empirical estimates for European firms. *Research Policy*, 27(2), 127–141.
- Bezrukova, K., K.A. Jehn, E.L. Zanutto en S.M.B. Thatcher (2009) Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20(1), 35–50.
- Brown, B. en S. Perry (1994) Removing the financial performance halo from Fortune's 'most admired' companies. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1347–1359.
- Cramton, D. en C. Hinds (2005) Subgroup dynamics in internationally distributed teams: ethnocentrism or cross-national learning? *Research in Organizational Behavior*, 26(1), 231–263.
- Hatzichronoglou, T. (1997) Revision of the high-technology sector and product classification, *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 1997(02).
- Hülshager, U.R., N. Anderson en J.F. Salgado (2009) Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis is spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145.
- Hutzschenreuter, T. en J. Horstkotte (2013) Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification. *Strategic Management Journal*, 34(6), 704–724.
- Stevenson, W.B., J.L. Pearce en L.W. Porter (1985) The concept of 'coalition' in organizational theory and research. *Academy of Management Review*, 10(2), 256–268.
- Wiersema, M.F. en K.A. Bantel (1992) Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121.