University of Groningen

Nose In, Fingers Out

Mostert, Irene

DOI:
[10.33612/diss.132018621](https://doi.org/10.33612/diss.132018621)

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2020

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Mostert, I. (2020). *Nose In, Fingers Out: Essays on Board-Governance Effectiveness*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. University of Groningen, SOM research school.
<https://doi.org/10.33612/diss.132018621>

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Nose In, Fingers Out

Essays on Board-Governance Effectiveness

Irene Mostert

Publisher: University of Groningen
Groningen, The Netherlands

Printed by: Ipskamp Printing
Enschede, The Netherlands

© 2020, Irene Mostert

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, now known or hereafter invented, including photocopying or recording, without prior written permission from the copyright owner.

**rijksuniversiteit
 groningen**

Nose In, Fingers Out

Essays on Board-Governance Effectiveness

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Rijksuniversiteit Groningen
op gezag van de
rector magnificus prof. dr. C. Wijmenga
en volgens besluit van het College voor Promoties.

De openbare verdediging zal plaatsvinden op

donderdag 17 september 2020 om 16.15 uur

door

Irene Mostert

geboren op 6 september 1990
te Groningen

Promotor

Prof. dr. ir. P.M.G. van Veen-Dirks

Copromotor

Dr. D.B. Veltrop

Beoordelingscommissie

Prof. dr. J.D.R. Oehmichen

Prof. dr. M. Reimer

Prof. dr. E. Cardinaels

*To the best mother in the world, Dini Huibers,
for always loving and supporting me*

DANKWOORD (Acknowledgements)

Beste lezer,

Voor u ligt mijn proefschrift waar ik de afgelopen jaren aan heb gewerkt. Het schrijven van dit proefschrift is een bijzonder avontuur geweest, vol met mooie hoogtepunten, overwinningen en – hoe kan het ook anders – dieptepunten, gescheld en geploeter. Yes, it's safe to say: *“it was a hell of a ride”*. En voor wie zich nu afvraagt of ik het opnieuw zou doen? Absoluut! Mijn promotietraject heeft mij namelijk veel gebracht, zowel professioneel als persoonlijk. Elke lach en elke traan, het was het meer dan waard. Een dankwoord aan een aantal personen is daarom zeer op zijn plaats.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn promotoren Paula van Veen-Dirks en Dennis Veltrop. Paula, wat heb ik een geluk gehad dat jij in 2014/2015 mijn scriptiebegeleidster was en vanuit deze rol mij vroeg om aan dit promotietraject te beginnen. Bedankt dat je mij de enorme vrijheid hebt gegeven om onderzoek te doen naar corporate governance-vraagstukken binnen de vakgroep accounting. Dank voor de vele meetings waarin je met jouw accounting achtergrond verfrissende inzichten kon inbrengen. Dank voor de constructieve feedback en betrokkenheid om er een mooi proefschrift van te maken. En, dank voor jouw vertrouwen in mijn eigen capaciteiten. Dennis, ik zie het als een groot voorrecht dat jij mij hebt willen begeleiden (en dat ik jouw eerste PhD kandidaat ben!). Ik heb in de afgelopen jaren veel van je geleerd. Ik waardeer jou enorm. Niet alleen als onderzoeker, maar zeker ook als persoon. Dank voor de inspirerende KPMG sessies en dank dat je mij hebt meegenomen naar board evaluaties. En, last but not least, bedankt voor jouw goede gevoel voor humor. Ik heb vaak flink om jou, en met jou, moeten lachen!

Daarnaast gaat mijn dank zeer uit naar Jakob de Haan. Jakob, bedankt dat je mij de mogelijkheid hebt gegeven om te promoveren bij de Nederlandsche Bank. Ik zie het als een eer dat ik op de afdeling onderzoek heb mogen werken. Wat heb jij mij hiermee een geweldige springplank geboden naar een mooie carrière. Dank voor de inzichten die je mij hebt gegeven in het werk als onderzoeker en voor jouw bijdrage aan mijn ontwikkeling hierin. Dank voor onze prettige samenwerking.

Ook gaat mijn dank uit naar de leden van de beoordelingscommissie, bestaande uit Prof. dr. Jana Oehmichen, Prof. dr. Eddy Cardinaels en Prof. dr. Marko Reimer. I am very thankful that you took the time and energy to read my dissertation and to be part of the reading committee. Jaap van Manen, ik ben vereerd dat jij in mijn Promotiecommissie wilde zitten. Ik heb bijzonder veel bewondering voor jouw significante bijdrage aan de ontwikkeling van corporate

governance in Nederland. Tine Buyl, Jaap Winter en Reggy Hooghiemstra, dit geldt natuurlijk ook voor jullie. Hartelijk dank voor jullie zitting in de Promotiecommissie.

Verder ben ik dank verschuldigd aan mijn collega's van de vakgroep accounting. In het bijzonder Reggy Hooghiemstra, bedankt voor de mogelijkheden die je mij hebt gegeven binnen de vakgroep. Hartelijk dank voor jouw steun, meedenken en het creëren van een fijne werkomgeving. Ook gaat mijn dank uit naar Shili, Andrea, Sakshi, Simona, Shiv, Vlad, Yasemin, Nicolas, Adnan, Nazim, Jessica, Henk, Teye, Sandra, Pieter, Ben, Kristina, Joanna, Derk-Jan, Irene, Martijn, Martijn en Carel. Bedankt voor de gezellige small talk momentjes op de gang, koffies, borrels en leuke uitjes met de vakgroep. Bedankt voor een paar mooie jaren! Floor Rink en Janka Stoker, ook van jullie heb ik veel geleerd. Dank hiervoor!

Hetzelfde geldt voor mijn collega's bij de Nederlandsche Bank. Hartelijk dank voor jullie interesse in mijn onderzoek. Ondanks dat ik maar een vreemde eend in de bijt was met mijn sociaalpsychologische onderzoek waren jullie – als diehard economen – altijd oprecht geïnteresseerd in mijn werk. Het spreekt voor zich dat ik hier Wilko Bolt specifiek bij naam noem. Wilko, je hebt de afgelopen jaren maar goed op mij gepast. Bedankt voor de vele goede grappen én sterke verhalen tijdens de lunch, ik heb een onvergetelijke tijd met je beleefd! Irina en Razvan, my favorite Romanian colleagues, thanks for all the nice talks and plenty of coffees; Maarten en Marco, bedankt voor de gezellige lunches en oprechte interesse in mijn onderzoek en Gerbert, wat gezellig om af en toe in de trein bij te kunnen kletsen (ik waardeer het hoor, dat je vrijwillig voor mij in de tweedeklas gaat zitten!)

Ook bedank ik graag mijn paranimfen. Kiki de Jonge, wat ben ik dankbaar om jou als goede vriendin in mijn leven te hebben. Wat kan ik goed met je praten en wat hebben we samen al veel moois beleefd. Vanaf het eerste studiejaar samen in de collegebanken tot aan de geboorte van Sem en Milan, ik voel mij vereerd deel uit te mogen maken van jullie leven. Ik koester onze vriendschap ontzettend. Hinrike Postma, bedankt voor de vele gezellige momenten. Ik geniet ontzettend van de wandelingen met Amarens en Thessa, onze Boni Experiences, en, uiteraard, de wijntjes die wij achterover tikken (én, of course, de whisky met Hedzer!). Het is onwijs lief hoe jullie er voor mij zijn geweest. Tijdens de Corona pandemie hebben jullie mij zelfs bekroond tot 'Corona-huisgenoot' zodat ik wat minder vaak alleen hoefde te zijn. Kiki en Hinrike, ik kijk uit naar nog vele mooie momenten samen! Serena, Tahmee, Esther, Tinette, Rixt, Christian, Esther, Margit, Maaïke en Anne-Marie, gelukkig is promoveren nog enigszins draagbaar geweest dankzij jullie. Bedankt voor jullie vriendschap!

Inmiddels heb ik de overstap gemaakt naar de Autoriteit Financiële Markten (AFM) waar ik met veel plezier werk voor het Expertisecentrum. Tessa, waar één koffie al toe kan leiden! Bedankt voor het delen van de geweldige vacature op LinkedIn; ik had deze kans niet willen missen!

Filip, Leanne, Elianne, Jasper, Eva en Tessa, ik vind het bijzonder hoe warm ik ben ontvangen door jullie. Ik kijk uit naar veel mooie projecten samen en gezellige lunchwandelingen. Filip, bedankt voor jouw vertrouwen in mijn vaardigheden en in alle mogelijkheden die jij mij nu al hebt geboden om mijzelf te blijven ontwikkelen.

Ik sluit af met het bedanken van mijn familie. Oma, wat ben ik blij dat je zo lang bij ons mag zijn. Ik bewonder hoe hard jij altijd hebt gewerkt in dit leven en wat geniet ik er van als je weer eens ondeugend kijkt bij het maken van een grapje. Het spreekt voor zich dat ik Lars van Rozen niet kan overslaan als ik het over mijn oma heb. Ik geniet onwijs van onze weekenden samen, de wielerritjes, het spelen van Fifa20 en de momenten waarop ik je weer eens genadeloos van de tennisbaan afveeg.

Mama, Otto, Rick en Inge, de laatste woorden van dit dankwoord richt ik graag aan jullie. Rick, het voelt fijn om te weten dat jullie er altijd voor mij zullen zijn als ik jullie nodig heb. Bedankt voor jouw kritische vragen (bv. “zusje, moet je wel gaan promoveren, alleen één scriptie schrijven vond je al vreselijk!”), support en interesse. Ik ben ontzettend trots op je. Mama, dit proefschrift draag ik niet voor niets op aan jou. Woorden schieten te kort als ik moet opschrijven wat jij voor mij betekent. Je hebt mij altijd volledig vrij gelaten mijn eigen pad in dit leven te ontdekken en mijn eigen keuzes te maken. Wat voor keuzes ik ook maakte, je hebt mij altijd oneindig gesteund. Jij bent mijn grote voorbeeld. Ik had mij geen betere moeder kunnen wensen.

Irene Mostert
Zwolle, September 2020

Chapter 1: Introduction

Introduction	11
Literature Review	13
Corporate Governance: An Agency-Theoretic Perspective	13
Corporate Governance: A Social Embeddedness Perspective.....	15
Outline	17

Chapter 2: It Takes Two to Tango: How Board Functioning is Jointly Shaped by TMT Tenure, TMT-Board Cognitive Conflict and Board Tenure

Introduction	21
Theory and Hypotheses	23
Board Monitoring and Board Advice Giving	23
TMT Tenure.....	25
The Moderating Role of TMT-Board Cognitive Conflict	27
The Moderating Role of Board Tenure	30
Method.....	32
Research Setting and Sample	32
Procedure	33
Measures.....	34
Aggregating Board Members' Responses to the Board Level	36
Discriminant and Convergent Validity	37
Results	38
Descriptive Statistics.....	38
Hypotheses Tests	39
Discussion.....	44
Practical Implications	46
Limitations and Directions for Future Research	47

Chapter 3: All Male at the Top? When TMT Performance Evaluations Spiral into TMT-Board Emotional Conflict

Introduction	51
Theory and Hypotheses	53
Evaluating TMT Performance	53
TMT Performance Evaluations and TMT-Board Emotional Conflict.....	55
TMT Performance Evaluation Incongruence Between Male-Similar TMTs and Boards	56
Method.....	58
Research Setting.....	58
Sample and Procedure	59

Measures.....	60
Data Analyses	62
Results	64
Descriptive Statistics.....	64
Hypotheses Tests	66
TMT-Board Emotional Conflict and Director Early Departure	71
Discussion.....	75
Practical Implications	76
Limitations and Directions for Future Research	78

Chapter 4: I Can't Get No Satisfaction from Challenging the CEO: Understanding When and Why CEO-Director Cognitive Conflict Undermines Director Satisfaction in Serving on the Board

Introduction	83
Theory and Hypotheses	85
Directors Challenging CEO Decision Making	85
Social Consequences of Challenging CEO Decision Making	87
The Mediating Role of Director Status Within the Board	88
The Moderating Role of Board Psychological Safety Climate	89
Method.....	92
Research Setting and Sample	92
Data Collection Procedure.....	93
Measures.....	93
Data Analysis	95
Results	96
Descriptive Statistics.....	96
Hypotheses Tests	97
Discussion.....	103
Practical Implications	104
Limitations and Directions for Future Research	105

Chapter 5: Conclusion

Conclusion.....	108
Summary of the Main Findings.....	110
Overarching Conclusions.....	111
Practical Implications	113
Limitations and Future Research Directions	115
Concluding Remarks.....	118

Samenvatting (Dutch Summary)	120
---	-----

References	123
-------------------------	-----